



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Mål i samverkan och konflikt

En fallstudie hur prioritering och avvägning påverkar
Regionsservices organisationsnivåer

Examensarbete:	Kandidatuppsats, 15 hp	
Kurs:	Redovisning/Industriell och finansiell ekonomi	
Universitet:	Handelshögskolan vid Göteborgs universitet	
Termin/år:	VT2014	
Handledare:	Peter Beusch	
Författare/Födelseår:	Maria Andersson	1989-01-20
	Jenny Johansson	1990-04-13

FÖRORD

Den här kandidatuppsatsen var vårt sista moment för en examen i Företagsekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Arbetet omfattar 15 högskolepoäng, vilket motsvarade 10 veckors studier kring problematiken med otydliga styrkort och prioritering av olika organisationsmål i en offentlig organisation. Detta exemplifieras på Restaurang och Café-sektionen i Regionservice servicedistrikt Göteborg Syd-Öst.

Vi vill börja med att tacka Sektionschefen som var vår kontaktperson på Regionservice och de andra respondenterna vi genom denne fick kontakt med och som ville delta: Servicedirektören, Stabschefen, Distriktschefen, Teamledarna på Sahlgrenska, Östra och Mölndals sjukhus, Ekonomen samt Miljö- och Säkerhetssamordnaren. Vi tackar Er för Ert visade intresse och engagemang i vårt arbete, samt det material som vi genom Er fick tillgång till. Det är tack vare Er som det här examensarbetet var möjligt att genomföra!

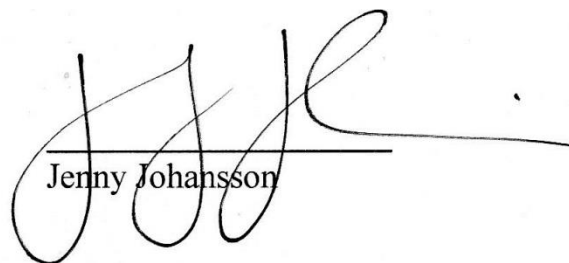
Vi vill rikta ett tack till Peter Rosén, som har varit till stor hjälp vid utformningen och hanteringen av Målprogrammeringen. Vi vill även framförallt tacka Peter Beusch, vår handledare från Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan, som hjälpt oss på vägen med detta examensarbete. Vi tackar Dig för Ditt engagemang, tålamod, diskussioner, värdefulla tips och idéer, samt för Ditt stöttande i skapandet av detta arbete.

Tack!

Göteborg, juni 2014



Maria Andersson



Jenny Johansson

SAMMANFATTNING

Examensarbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Redovisning/Industriell och Finansiell ekonomi, Kandidatuppsats, VT 2014

Författare: Maria Andersson och Jenny Johansson

Handledare: Peter Beusch

Titel: Mål i samverkan och konflikt – En fallstudie hur prioritering och avvägning påverkar Regionservice organisationsnivåer

Bakgrund och problem: Regionservice är en del av Västra Götalandsregionen vars uppgift är att tillhandahålla regionen med olika tjänster. En av tjänsterna som erbjuds är Restaurang och Café, vilken årligen går med förlust. Organisationsmål tenderar att alltmera konfliktera med varandra, särskilt i en offentlig organisation där fler intresseområden ska beaktas. Miljö- och sociala frågor får allt mer fokus i samhället och därför kan organisationer inte enbart ta hänsyn till sina ekonomiska mål längre. Därav blir det svårare för organisationer att uppnå alla sina mål. Problemet innefattar hur målen ska prioriteras och avvägas mot varandra för bästa möjliga utfall, både för organisationen och för samhället.

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka hur satta organisationsmål prioriteras och avvägs mot varandra på fyra organisationsnivåer inom ett servicedistrikt i sektionen Restaurang och Café.

Metod: Syftet undersöktes med både ett kvalitativt och kvantitativt tillvägagångssätt: semi-strukturerad intervju och enkätstudie. Totalt undersöktes nio respondenter. Genom ett abduktivt tillvägagångssätt prövades enkätstudiens utfall i två modeller: Sustainable Balanced Scorecard och Målprogrammering. Därefter jämfördes modellernas utfall mot intervjuens.

Resultat och slutsats: Utfallet av SBSC och Målprogrammering skiljer sig från vad som sades i intervjuerna. I intervjuerna prioriterades målet Budget i balans högst. I SBSC hade Produktivitet perspektivet högst prioritering, vars tillhörande mål: Säkerställa effektiva processer inom produktion och service hade högst prioritet även i Målprogrammeringen. Slutsatsen är att målen, dess innebörd och hur man kan arbeta för att nå dem behöver förmedlas bättre och mer enhetligt i organisationen. Enligt den här studien är SBSC inte till hjälp för Regionservice, men Målprogrammering kan vara användbart för ändamålet. Studien har bidragit till förståelse för hur verksamhetsstyrning och dess modeller kan vara användbart i ekonomistyrning.

Nyckelord: Konfliktrelaterade mål, Matsvinn, Målprogrammering, Offentlig sektor, Organisationsnivåer, SBSC

SUMMARY

Bachelor's thesis in Business Administration, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, Accounting/Industrial and Financial Management, Spring 2014

Authors: Maria Andersson och Jenny Johansson

Supervisor: Peter Beusch

Title: Mål i samverkan och konflikt – En fallstudie hur prioritering och avvägning påverkar Regionservice organisationsnivåer

Introduction and problem discussion: Regionservice is a part of Västra Götalandsregionen, whose task is to provide the region with different services. One of these services is Restaurant and Café, which yearly makes a negative result. There is a tendency that organizational goals are getting more into conflict with each other, especially in a Public sector with multiple stakeholders. Society is putting more and more attention to environmental and social issues. Therefore an organization can't merely look at the economic goals anymore, it also has to consider environmental and social goals. This leads to difficulties for the organization to achieve all of its goals. The problem lies in how to prioritize and balance goals against each other to achieve best possible outcome, both for the organization and for the society.

Purpose: The purpose of this thesis is to explore how an organization's goals are prioritized and balanced against each other within four organizational levels, at one district of the Restaurant and Café-sector.

Methodology: The purpose was examined by a qualitative and quantitative approach, with a semi structured interview and a survey study. Nine respondents were examined. By an abductive approach, the results from the survey study became tested by two models: Sustainable Balanced Scorecard and Goal Programming. The results from the models were compared with the interviews.

Results and conclusion: The outcomes from SBSC and Goal programming models do not correspond with the outcome from the interviews. In the interviews the Budget goal had the highest priority. The index of SBSC's highest priority was the Productivity Perspective, whose associated goal: Ensure effective processes for production and service had the highest priority even in Goal Programming. The conclusion is that the goals, their meaning and how to accomplish them needs to be better communicated and more consistent within the organization. According to this study SBSC is not helpful for this purpose, but Goal Programming could be useful for Regionservice. The contribution of the thesis is the understanding for how Operation management and its models can be useful in Management Control.

Keywords: Conflicting Goals, Food Waste, Goal Programming, Organizational Levels, Public Sector, SBSC

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte och frågeställningar	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Utformning	5
2.2. Urval	6
2.2.1 Val av studieobjekt	6
2.2.2 Val av respondenter	6
2.2.3 Val av analysmodeller	8
2.3 Datainsamling.....	9
2.3.1 Enkät.....	10
2.3.2 Intervju.....	11
2.3.3 Mötet.....	11
2.3.4 Problematik som framkom vid intervjutillfällena	11
2.4 Databearbetning.....	12
2.4.1 Enkät och Intervju i Empiri och Resultat.....	12
2.4.2 Utformning av Målprogrammering i resultat	13
2.4.3 Databearbetning i Diskussion	14
2.5 Studiens trovärdighet	14
3. Referensram.....	16
3.1 Budgetrapportens syfte i organisationer	16
3.2 Mellancheferens roll i organisationer	16
3.3 Prestationsmätning i offentliga organisationer	17
3.4 Hållbar utveckling och matsvinn	17
3.4.1 Matsvinn	18
3.5 Offentliga organisationers hållbarhetsredovisning	18
3.5.1 Balanserat styrkort	18
3.5.2 Sustainable Balanced Scorecard, SBSC	19
3.6 Målprogrammering	20

3.6.1 Linjärprogrammering.....	20
3.6.2 Målprogrammering – en utveckling av Linjärprogrammering	21
4. Servicedistriktet Göteborg Syd-Öst	22
4.1 Styrning i Regionservice.....	22
4.2 Mål relaterade till Restaurang och Café i Regionservice styrkort	22
5. Empiri	24
5.1 Respondenter	24
5.1.1 Toppchefer	24
5.1.2 Mellanchefer	25
5.1.3 Första-linjecheferna	25
5.1.4 Intressenter.....	25
5.2 Intervju	26
5.2.1 Styrning och budget	26
5.2.2 Organisationsmål och prestationsmått	28
5.2.3 Målet om minskat matsvinn.....	31
5.3 Enkätens utfall	33
5.3.1 Uppskattad målprioritering	33
5.3.2 Målfunktionsvärde och avvikelsevariabler	34
6. Resultat	35
6.1 SBSC	35
6.2 Målprogrammering	36
6.2.1 Antagande om Beslutsvariabler	37
6.2.2 LINDO.....	37
7. Diskussion	40
7.1 Organisationsnivåernas påverkan och prioritering av organisationsmål inom Restaurang och Café	40
7.1.1 Budget.....	40
7.1.2 Mellancheferns roll	41
7.1.3 Styrning	42
7.1.4 Hållbar utveckling och minskat matsvinn.....	43
7.2 Sustainable Balanced Scorecard - styrning, budget och målprioritering	44
7.2.1 Utfall från Sustainable Balanced Scorecard.....	44
7.3 Målprogrammering	46
7.3.1 Målprogrammering i LINDO.....	47
7.3.2 Målprogrammeringsanalys för alla mål	49
7.4 Metoddiskussion.....	51

7.4.1 Urval och metod	51
7.4.2 Enkät.....	52
7.4.3 Intervju.....	53
7.4.4 SBSC	53
7.4.5 Målprogrammering	54
8. Slutsats.....	55
8.1 Sociala, miljömässiga och ekonomiska organisationsmål inom Restaurang och café	55
8.2 Målprioritering när Sustainable Balanced Scorecard används.....	55
8.3 Målprioritering och avvägningar när Målprogrammering används	55
8.4 Vidare forskning	56

Källförteckning

Bilagor

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Regionservice som organisation	6
Figur 2: Urval, Servicedistriktet Göteborg Syd-Öst med intressenter	7
Figur 3: Organisationsstruktur över respondenterna.....	8
Figur 4: Organisationsstruktur För Restaurang och Café, Servicedistriktet Göteborg Syd-Öst	24
Figur 5: Servicedirektörens övergripande målfunktion med restriktioner	38
Figur 6: LINDOs lösning av Servicedirektörens modell	38
Figur 7: Övergripande Målfunktion med restriktioner för den Genomsnittliga prioriteringen	39
Figur 8: Lindos lösning av den Genomsnittliga modellen.....	39

FORMELFÖRTECKNING

Formel 1: Målfunktion, restriktioner och förklarande variabler	8
Formel 2: Erhållning av värden för Målprogrammering	13

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1: Budgetperspektiv med tillhörande målprogrammeringsmål.....	10
Tabell 2: SBSC-perspektiv med valda mål för Målprogrammering	10
Tabell 3: Utformning av SBSC.....	12
Tabell 4: Konstant för Mål 1	13
Tabell 5: Första konstanten för Mål 3.....	13
Tabell 6: Andra konstanten för Mål 3.....	14
Tabell 7: Strategiska mål för Regionservice (VGR, 2014d).....	22
Tabell 8: Excelfil 4: Måltal Göteborg Syd-Öst.....	30
Tabell 9: Enkätresultat Fråga 3; SBSC och Målvikter.....	33
Tabell 10: Enkätresultat Fråga 1 och 2, Målprogrammering	34
Tabell 11: SBSC, sammanställning	35
Tabell 12: Målprioritering med tillhörande perspektiv	36
Tabell 13: Mål, värden och vikter för mätning	36
Tabell 14: De genomsnittligt högst respektive lägst prioriterade målen enligt SBSC	45
Tabell 15: Beslutsvariabler	47
Tabell 16: Jämförelse mellan Intervju, SBSC och Målprogrammering	49

1. INLEDNING

Hållbarhetsfrågor genomsyrar samhället. Även organisationer påverkas samtidigt som ekonomisk tillväxt bör prioriteras. Styrningen har därför blivit mer komplex, främst i offentliga organisationer. Det Balanserade styrkortet är idag ett vanligt styrverktyg i offentliga organisationer, men har snarare försvårat styrningen än underlättat.

1.1 BAKGRUND

Miljö- och sociala frågor har blivit ett stort samhällsintresse, samtidigt som det har försvårat organisationers styrning då mer än ekonomiska frågor ska prioriteras (Oglethorpe, 2009). Ännu är en hållbar ekonomisk tillväxt viktigast, särskilt för offentliga organisationer, då deras ekonomiska tillstånd är avgörande för samhällets välfärd (Linna et al, 2010). Att det är avgörande beror på att offentliga organisationer är skattefinansierade och därför finns ett flertal olika intressenter som ska beaktas vid beslutsfattning (Adolfsson & Solli, 2009).

Enligt Gregoire (2013) kan organisationer hierarkiskt delas in i tre chefsroller; Toppchefer, Mellanchefer och Första-linjechefer. Arbetsuppgifterna skiljer sig mellan chefsrollerna. Toppchefer är de som styr en organisation. De beslutar om organisationsmål och tar fram policys och direktiv för organisationen. Mellanchefer och Första-linjechefer styrs av dessa policys och direktiv. Det är upp till Mellancheferna att tolka och vidare kommunicera organisationsmålen till Första-linjecheferna. Första-linjecheferna ansvarar för att den löpande verksamheten sköts, samt att organisationsmål, policys och direktiv efterföljs (Gregoire, 2013).

Det är vanligt att Toppchefer, i offentliga organisationer, använder sig av ett Balanserat styrkort som styrmedel (Linna et al, 2010). Det är användbart för att illustrera organisationens arbete för att uppnå organisationsmål och att möta allmänhetens krav (Sanger, 2013). Balanserat styrkort innebär att översätta organisationens vision och strategi till en helhet och koppla styrkortet till prestationsåtgärder. Det innebär att prestationsmål skapas och mått efter dessa (Kaplan & Norton, 1996). Prestationsmått används för att öka effektiviteten och för att finna eventuella möjligheter för kostnadsreducering. Prestationsmått kan även skapa förståelse för vilka åtgärder som fungerar alternativt inte fungerar (Williams, 2003). En vanlig motivering till varför en organisation bör använda sig av prestationsmätning är för att organisationen ska lära och förbättra sig. Organisationer kan förbättra sitt utfall genom att regelbundet använda sig av prestationsmätning. Genom att använda sig av den information prestationsmätningen ger, lär sig organisationen (Sanger, 2013).

I offentliga organisationer utformar politiker de övergripande målen för organisationen. Det kan leda till att vissa av målen är i konflikt med varandra (Adolfsson & Solli, 2009). Konflikterna leder till svårigheter i att avväga vilka mål, sociala, miljömässiga eller ekonomiska, som främst ska prioriteras i organisationen (Oglethorpe, 2009). Mindre prioriterade mål förbises som resultat för möjlighet att uppnå högre prioriterade (Dyer, 1972). Att behöva kommunicera organisationsmål som konflikterar försvårar en Mellanchefs arbete (Björk, 2013), då denne behöver vara medveten om hur toppchefer prioriterar målen för att samma prioritetsordning hålls hela vägen ner till Första-linjechefsnivå (Dyer, 1972; Floyd & Wooldrige, 1992; Björk, 2013).

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Styrningen i en offentlig organisation kan vara komplex då miljö-, ekonomiska och sociala mål strävas att efterföljas. Samtidigt som målen är utformade av både Toppchefer, politiker samt intressenter, och ska tolkas och vidare förmedlas flera nivåer nedåt innan målen faktiskt utförs och uppnås längre ned i verksamheten, något som kan vara komplext (Adolfsson & Solli, 2009).

En offentlig organisation som kan känna av en sådan komplexitet är Regionservice, en del av Västra Götalandsregionen (VGR, 2014a). Här finns Toppchefer och politiker som styr och sätter organisationsmål som Mellanchefer och Första-linjechefer ska utföra och uppnå (VGR, 2014b). Regionservice har runt 15 000 anställda (VGR, 2014b) och ansvarar för inköp och upphandling, administrativa tjänster, måltider samt verksamhetsnära tjänster (VGR, 2014a). Regionservice har i uppdrag att främst skapa förutsättningar för att frigöra resurser till Västra Götalandsregionen, som är själva kärnverksamheten (VGR, 2014c).

Restaurang och Café är en måltidssektion i Regionservice. Sektionen går årligen med förlust och därför kan arbetet kring att uppnå en balanserad budget uppfattas som ett prioriterat organisationsmål (VGR, 2014c). Andra organisationsmål rörande Restaurang och Café, som kommuniceras på Regionservice hemsida, är att till år 2016 minska sektionens matsvinn med 50 procent och öka andelen ekologiska livsmedel till 40 procent. Beslutet om minskat matsvinn argumenteras vara kostnadsreducerande och resultera i minskad miljöpåverkan (VGR, 2014c).

År 2013 hade Restaurang och Café budgeterat att sälja 1 040 090 lunchportioner (VGR, 2014d). Utgår man från Naturvårdsverkets (2014a) information slänger varje svensk 72 kilogram mat varje år. Om en svensk dagligen äter tre måltider motsvarar det 1 095 måltider per år, vilket i sin tur innebär att 65,75 gram mat slängs vid varje måltid (72 kilogram/1 095 måltider per år). Om detta antagande stämmer, innebär det att restaurangerna inom Regionservice slänger motsvarande 68,385 ton mat varje år (1 040 090 måltider \times 65,75 gram per måltid). Denna enkla beräkning beskriver varför Regionservice kan ha satt Minskat matsvinn som ett organisationsmål, då matsvinn kan bli en stor kostnads- och miljöfaktor för restaurangerna.

Regionservice är, liksom Västra Götalandsregionen, politiskt styrd och använder sig av Balanserat styrkort tillsammans med Målstyrning i sin styrning (VGR, 2014b). I tidigare forskning har Balanserat styrkort varit ett återkommande exempel på en modell som snarare har försvårat organisationsstyrningen än underlättat. Enligt Mamede och Gomes (2014) ses Balanserat styrkort ofta som en genväg för offentliga organisationer att bemöta intressenternas behov. I vissa fall har styrningen, enligt Linna et al (2010), försvårats av Balanserat styrkort för offentliga organisationer då intressenterna är många med motstridande behov som målsätts. Vidare beskriver Björk (2013) hur Balanserat styrkort försvårar Mellanchefernas arbete då organisationsmålen i styrkortet kan sakna relevans.

Samtidigt som studien syftar att undersöka hur en stor, offentlig, organisation hanterar målprioriteringar på olika organisationsnivåer och möjliga målkonflikter, vill vi med studien pröva två modeller ämnade för avvägning och prioritering av organisationsmål. Sustainable Balanced Scorecard, SBSC, är en vidareutvecklad modell av Balanserat styrkort. Modellen finner vi relevant att pröva då Regionservice redan idag nyttjar Balanserat styrkort. Organisationsmålen prioriteras i modellen utifrån ett index, baserat på beslutsfattarnas egna

uppfattningar (Hubbard, 2009). Eftersom tydlighet och enhetlighet tycks saknas i många organisationer där Balanserat styrkort används, vill vi undersöka om SBSC förtydligar organisationens målprioritering.

Då Restaurang och Café-sektionen har fler mål än de som kommuniceras på hemsidan (VGR, 2014c), vill vi pröva hur prioritering och avvägning mellan målen ser ut efter faktisk kvantitativ information som organisationens budget redovisar. Målprogrammering är en datoriserad modell som mäter hur mål kan uppfyllas beroende på målprioritering och är användbart när det finns konfliktrelaterade mål i organisationen (Charnes et al, 1955). Till skillnad från SBSC viktas mål i Målprogrammeringen emot varandra med hänsyn till organisationens resurser och prioritering av uppfyllelsegrad. Utfallet visar den mest optimala lösningen i form av måluppfyllelsegrad för organisationen (Dyer, 1972). Modellen kommer att prövas utifrån Dyers (1972) syn på Målprogrammering, att det finns en Beslutsfattare som sätter målen prioriteringar.

Genom studien vill vi bidra till fortsatt forskning genom att pröva en ekonomistyrningsmodell med en verksamhetsstyrningsmodell mot och med varandra, för att se om en organisation kan dra fördel ur båda. Studien hoppas ge svar på om kvantitativ data i en modell överväger fördelar, som tydlighet i organisationsstyrningen, i en modell byggd på enbart uppfattningar, eller om datan gör målprioriteringen och förmedlingen av målen mer komplex.

1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med studien är att undersöka hur satta organisationsmål prioriteras och avvägs mot varandra på fyra organisationsnivåer inom ett servicedistrikt i sektionen Restaurang och Café.

För att uppnå syftet kommer studien att behandla följande tre frågeställningar:

- *Hur prioriteras sociala, miljömässiga och ekonomiska organisationsmål av olika organisationsnivåer inom Restaurang och Café?*
- *Hur tydlig blir organisationens målprioritering om Sustainable Balanced Scorecard används?*
- *Hur påverkas målprioriteringen och avvägningen mellan målen om Målprogrammering används?*

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Studien kommer endast ha fokus på ett av Regionservices servicedistrikt, Göteborg Syd-Öst, och däri sektionen Restaurang och Café för att ha möjlighet att komma studieobjektet närmre, se 2.2.1 *Val av studieobjekt*. Det kommer vidare inte att tas hänsyn till organisationsnivåer ovanför Regionservice Servicedirektör, eftersom vi vill fördjupa oss mer i respondenterna som representerar de undersökta organisationsnivåerna. I viss mån kommer även hänsyn tas till produktionsköken, där mål och mätningar (främst gällande matsvinn) är densamma. Någon djupare analys för produktionsköken kommer dock inte att göras i denna studie.

Underlaget för studien kommer att endast fokusera på de organisationsmål och prestationsmått som kan appliceras på sektionen Restaurang och Café utifrån Regionservice budgetrapport 2014 (VGR, 2014b) och Årsredovisningen 2013 (VGR, 2014d). Dock kommer studien ta hänsyn till

organisationsmål och prestationsmått som framkom vid intervjutillfällena i studiens slutsats och diskussion.

Gällande hållbarhet kommer ämnet enbart inbegripa utformningen av SBSC och organisationens hållbarhetsarbete, främst knutet till icke-finansiella mål från Regionservice budgetrapport 2014 (VGR, 2014b), då studien bygger på denna rapport tillsammans med Årsredovisningen (VGR, 2014d). Viss hänsyn kommer även tas när området minskat matsvinn beaktas.

I Målprogrammeringen kommer studien främst att fördjupa sig i de organisationsmål där all nödvändig kvantifierbar data finns tillgänglig, eftersom mål utan kvantitativ data ej kan prövas med denna modell. Resterande mål som identifieras och behandlas i studien kommer enbart beröras utifrån det kvalitativa synsättet i studien. Studien har endast ett intresse kring uppfattad prioritering av och hur mål förmedlas inom organisationsnivåerna.

1.5 DISPOSITION

I *Metodkapitlet* får läsaren en inblick i hur studien är uppbyggd samt vilka metoder som har valts och varför. Kapitlet presenterar vilka respondenterna är och varför de har blivit utvalda. Kapitlet informerar och beskriver även de två valda modellerna och som ska testa den empiriska information som fallstudien ger.

Referensramen tar upp teori som studien ämnar belysa och testa studiens utfall ifrån. Teorier kring budgetrapportens syfte, Mellanchefens roll i en organisation samt prestationsmätning och hållbarhetsarbete och slutligen om de två utvalda modellerna: Sustainable Balanced Scorecard, SBSC och Målprogrammering kommer att behandlas.

Ett kortare kapitel om *Regionservice* följer därefter som är den offentliga organisation studien utgår ifrån. Här ges läsaren en inblick i hur organisationens uppbyggnad och hur organisationsmål ser ut.

Näst följer *Empirin* där mer ingående information kring respondenterna delges, och intervju- och enkätstudiens utfall redovisas. Kapitlet är strukturerat efter den kvalitativa och kvantitativa datan med en längre intervjudel, indelad efter teman och underrubriker, samt i två kortare enkätdelar, som kommer att vara basen för både SBSC och Målprogrammering.

Resultatkapitlet förklarar och redovisar de kvantitativa resultaten och erhållen sekundärdata utifrån SBSC och Målprogrammering.

Diskussionskapitlet följer resultatet, och för en diskussion kring intervjuerna, en kring SBSC och en kring Målprogrammering. Uppdelningen är tydlig, men avsnitten sammanflätar enkätresultat, empiriska utfall av intervjun samt den teoretiska referensramen. Sist följer en metoddiskussion där studiens utförande och utfall diskuteras.

Studien avslutas med en *Slutsats* där forskningsfrågorna återkopplas till diskussionen. I kapitlet ges även förslag på vidare forskning.

2. METOD

Genom ett abduktivt tillvägagångssätt genomfördes en fallstudie på sektionen Restaurang och Café. Enkät utgjorde basen för SBSC medan intervjuer gav en fördjupad analys av respondenters uppfattning av organisationsmålen samt prioriteringen och avvägningen mellan dem. Utfallet från enkät och sekundärdata prövades därefter i en Målprogrammering.

2.1 UTFORMNING

Vi ville undersöka problematiken i hur en större organisation hanterar organisationsmål då målen går igenom flera organisationsnivåer före målens utfall kan mätas. Offentliga organisationer ska tillgodose vad medborgarna önskar av samhället genom valda politiker, samtidigt som nyttjandet av ekonomiska resurser ska vara lägsta möjliga (Linna et al, 2010). Att sociala och miljöfrågor genomsyrar dagens samhälle, enligt Oglethorpe (2009), innebär att vi även ville undersöka hur icke-finansiella organisationsmål uppfattas, avvägs och prioriteras av olika chefsroller i organisationen. Samtidigt vill vi pröva en ekonomistyrningsmodell och en verksamhetsstyrningmodell mot och med varandra för att se om båda ger fördelar för organisationens styrning och målprioritering.

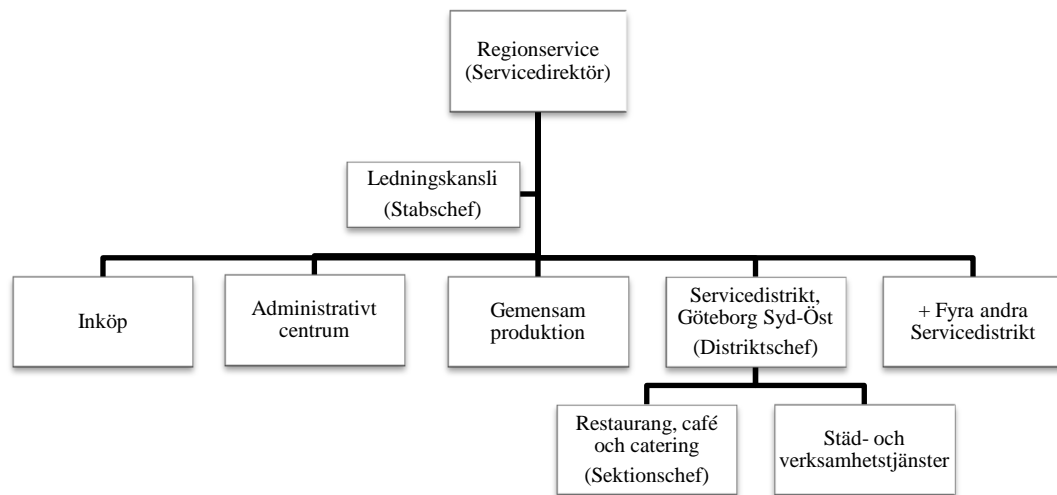
Vi utformade studien till en abduktiv fallstudie eftersom vi dels ville analysera insamlad empiri mot insamlad referensram samtidigt som vi ville pröva empirin på våra två valda analysmodeller; SBSC och Målprogrammering. Att vi prövade empirin och inte endast analyserade den mot vald referensram gav oss möjlighet att se hur modellerna kan användas och deras nytta för den valda organisationen. Det ger oss även möjlighet att avgöra möjlig användning av modellerna i organisationen (Patel & Davidson, 2003). Vi valde att använda både enkät och intervju då vi ansåg att de kompletterade varandra och gav en djupare förståelse i det valda problemområdet (Patel & Davidson, 2003; Johannessen & Tufte, 2003).

Ordningsföljden av frågeställningarna formade studien i dess genomförande och struktur. Den första frågeställningen undersöktes med semistrukturerade, kvalitativa intervjuer. Denna intervjumetod valdes för att få en fördjupad förståelse i chefsrollernas insikt i Regionservice styrmodell och organisationsmål samt Café och Restaurangs prestationsmätt (Johannessen & Tufte, 2003). Intervjun undersökte även intressenternas uppfattning och möjliga påverkan i organisationsmålen. Studiens andra frågeställning behandlades med en standardiserad, kvantitativ enkät. Satta organisationsmål från Regionservice budgetrapport 2014 (VGR, 2014b) som vi kunde relatera till Restaurang och Café-sektionen kategoriserades efter Hubbards (2009) hypotetiska utformning av en SBSC. Den tredje frågeställningen både prövades och analyserades. Den prövades genom data från enkäten samt sekundärdata i form av erhållna dokument från intressenterna kring organisationsmål och prestationsmätt, samt budget för sektionen. Den kvantitativa data utformade Målprogrammeringens variabler och konstanter för målfunktionsvärden och tillåtna avvikelsevariabler för dessa. Frågeställningen analyserades slutligen mot utfallet av intervjustudien, samt mot utfallet av SBSCn.

2.2. URVAL

2.2.1 VAL AV STUDIEOBJEKT

Varför Regionservice valdes som studieobjekt var främst för sin storlek samt att det var en offentlig organisation. Idag har organisationen 15 000 anställda (VGR, 2014b), vilka arbetar efter samma budgetunderlag trots olika tjänsteområden. Regionservice är indelad i områdena: Inköp, Administrativt centrum, Gemensam produktion samt fem Servicedistrikt, se Figur 1 (VGR, 2014a).

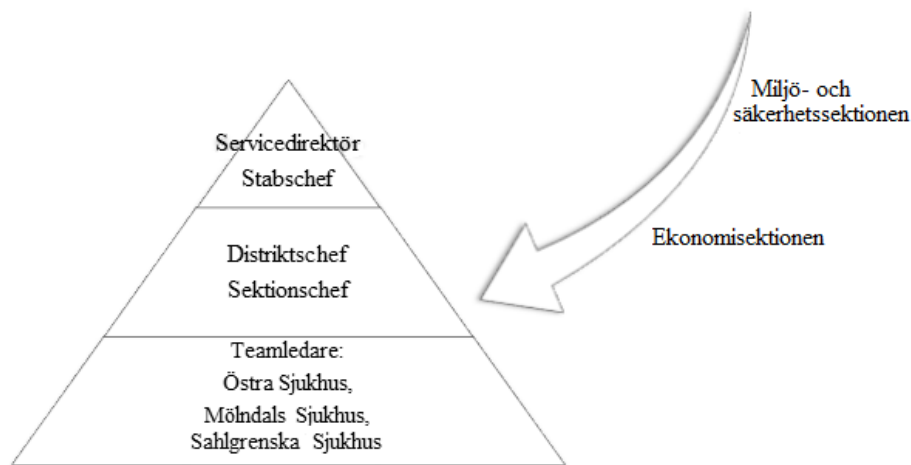


FIGUR 1: REGIONSERVICE SOM ORGANISATION

För djupare insikt i hur målen prioriteras valde vi att endast undersöka organisationsnivåerna i ett led. Om flera organisationsled hade behandlats, skulle organisationsmålen verkliga tillhörighet blivit mer otydlig. Att enbart studera ett organisationsled minskade därför risken för missförståelse. Att dessutom endast studera ett servicedistrikt skapade mer tydlighet och applicerbarhet, samt eventuell möjlig generaliserbarhet. De mål som vi problematiserar, bland annat en Budget i balans, Minskat matsvinn och Ökad andel ekologiska livsmedel, är applicerbara på sektionen Restaurang och Café. Sektionen ingår i varje servicedistrikt, vilka är indelade efter geografiskt läge. För att verkligen få insikt i problematiken och enbart studera ett organisationsled, valde vi att utgå från servicedistriktet Göteborg Syd-Öst. Servicedistriktet är främst verksamt på Mölndals sjukhus, Östra sjukhuset och Sahlgrenska sjukhus (VGR, 2014a).

2.2.2 VAL AV RESPONDENTER

Organisationsstrukturen är densamma inom varje servicedistrikt. Vi gjorde ett medvetet urval av våra respondenter och det gav oss möjlighet att undersöka varje organisationsnivå med någon typ av chefsroll med anknytning till sektionen Restaurang och Café i servicedistriktet Göteborg Syd-Öst, se Figur 2. Att respondenterna är strategiskt utvalda innebär att vi inte kan generalisera, det vill säga applicera studiens utfall på andra distrikt inom sektionen. Däremot kunde vi tolka utfallet och komma fram till generella teorier som skulle kunna vara applicerbara på andra delar inom sektionen eller distriktet (Johannessen & Tuft, 2003).

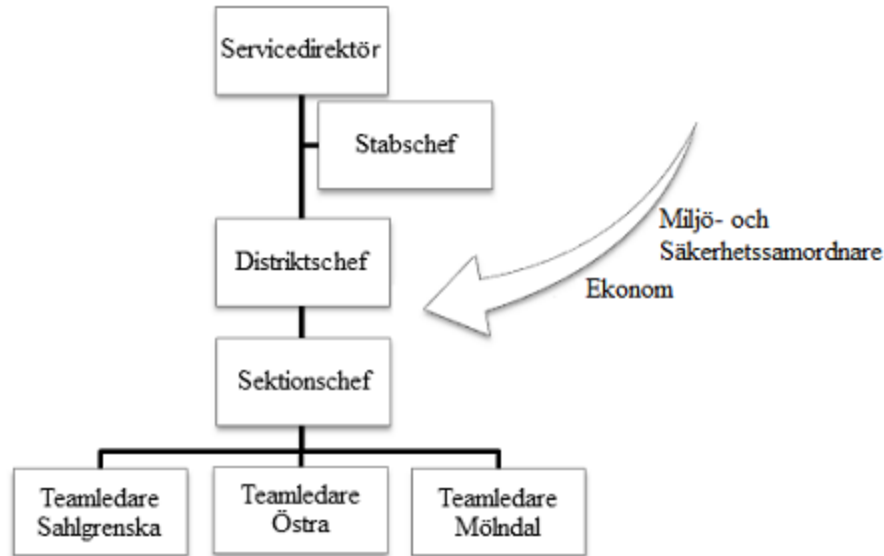


FIGUR 2: URVAL, SERVICEDISTRIKTET GÖTEBORG SYD-ÖST MED INTRESSENTER

Vår kontaktperson för Restaurang och Café-sektionen var Sektionschefen. Denne godkände studiens syfte och gav klartecken att vi fick kontakta Sektionschefens underställda Teamledare. Sektionschefen återkom även senare med ett godkännande att vi även kunde kontakta de utvalda chefsrollerna ovanför Sektionschefen.

Förutom Regionservice chefsroller ville vi även undersöka intressenter för att studera andra påverkande faktorer i organisationens styrning och målsättning. Utifrån Regionservice hemsida urskilde vi att en Budget i balans och Minskat matsvinn var två stora frågor för Restaurang och Café (VGR, 2014c). Därför valdes servicedistriktets Ekonom ut, samt Miljö- och Säkerhets-samordnare (benämns härnäst som Samordnaren) som ansvarar för att utföra matsvinnsmätningar inom Regionservice. Från dessa fick vi tillgång till sekundärdata med specifika budgetar för respektive restaurang, gemensamma prestationsmått samt utfallet av två matsvinnsmätningar som gjorts på Regionservice under det senaste halvåret. Vi fick även tillgång till Sektionschefens Handlingsplan (se Excelfil 1-5).

Totalt undersöktes nio personer (se Figur 3), varav två representerade Toppchefsrollen, två Mellanchefsrollen, tre Första-linjechefsrollen och, slutligen, två Intressenter. Samtliga respondenter intervjuades, men endast de åtta respondenter med direkt anknytning till Restaurang och Café fick besvara enkäten. Vi valde att Samordnaren inte skulle besvara enkäten, då respondenten ifråga enbart ger direktiv i form av måltal för matsvinn och inte är direkt involverad i den dagliga verksamheten i Restaurang och Café. Då Ekonomen arbetar nära Sektionschefen med sektionens budgetutformning och prestationsmått, valde vi att Ekonomen skulle besvara enkäten.



FIGUR 3: ORGANISATIONSSTRUKTUR ÖVER RESPONDENTENA

2.2.3 VAL AV ANALYSMODELLER

Då målprioritering är i fokus för studien, valde vi använda oss av två modeller som på olika vis belyser detta. Regionservice budgetrapport 2014 (VGR, 2014b) indikerade att ett Balanserat styrkort användes. Som vi nämnde i problemdiskussionen har kritik mot styrverktyget getts från flera forskare då de har funnit styrkortet bristande (Hubbard, 2009; Linna et al, 2010; Björk, 2013; Mamede & Gomes, 2014). För att skapa tydlighet valde vi att använda oss av en utvecklad modell av Balanserat styrkort, Sustainable Balanced Scorecard, SBSC. SBSC har ett bredare intressentperspektiv och tar dessutom större hänsyn till sociala och miljörelaterade faktorer i organisationen än ett Balanserat styrkort (Hubbard, 2009).

Vi valde att även använda oss av Målprogrammering i studien för att belysa Beslutsfattarens (här Servicedirektörens och den Gemensamma) prioritering av målet. Modellen kan användas när organisationen har konflikterande mål och man vill uppnå bästa möjliga målpåfyllelsegrad med givna prioriteringar. Prioriteringarna kan tas fram genom att Beslutsfattaren viktar mål efter hur viktig deras målpåfyllelse är (Dyer, 1972; Ignizio, 1985). Utöver information om målens vikter krävs beslutsvariabler för vardera mål, det vill säga variabler som påverkar vilka grundmöjligheter som finns att uppnå ett mål. Varje organisationsmål representeras i Målprogrammeringen som en del av målfunktionen, se Formel 1 (motsvarar Funktion 6 i Bilaga 1). Därefter har varje måls givna restriktioner efter målens verkliga resurser, vilka gestaltas av restriktioner (Charnes & Cooper, 1976).

$$\begin{aligned}
 \min \quad & \sum_{i \in I} w_i^+ \delta_i^+ + w_i^- \delta_i^- \\
 \text{st} \quad & \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j - \delta_i^+ + \delta_i^- = g_i \\
 & \delta_i^+, \delta_i^- \geq 0
 \end{aligned}$$

$w_i =$ Vikt för Mål i
 $\delta_i =$ Avvikelsevariabel för Mål i
 $x_j =$ Beslutsvariabel j med konstant a_{ij} för Mål i
 $g_i =$ Målfunktionsvärde för Mål i

FORMEL 1: MÅLFUNKTION, RESTRIKTIONER OCH FÖRKLARANDE VARIABLER

Den övergripande målfunktionen motsvarar den översta raden i figuren. w_i motsvarar vikten för ett mål, däri markerar vilket av målen det handlar om. Det är möjligt att en vikt för samma mål varierar beroende på avvikelsevariabel, men vikten kan vara samma för båda avvikelsevariablerna för ett mål. Avvikelsevariablerna motsvarar δ_i^+ den överskridande avvikelsevariabeln och δ_i^- den underskridande avvikelsevariabeln (Charnes & Cooper, 1976). Variablerna syftar att minimera den totala avvikelsen för respektive mål (Dyer, 1972; Kettani et al, 2004). Att ett mål är uppfyllt innebär att avvikelsen från målet är noll (Ignizio, 1985).

Den första restriktionen behandlar samtliga målfunktioner som ska prövas. Varje mål kräver en målfunktion med beslutsvariabler (x_j) med en konstant (a_{ij}) som påverkar möjligheten att uppnå målet (Charnes & Cooper, 1976). g_i motsvarar målfunktionsvärdet, det värde man önskar uppnå för målet (Dyer, 1972). Enkelt förklarar fås g_i -värdet när x (den oberoende variabeln) sätts in i formeln. Att x är oberoende innebär att för ett givet x -värde i funktionen fås g_i -värdet (Matematikvideon, 2013).

Formuleringen av målfunktionen motsvarar a_{ij} , en konstant för x_j -variabeln och δ_i^+ samt δ_i^- motsvarar avvikelsevariablerna för målfunktionsvärdet g_i . Om målfunktionsvärdet, avvikelsevariablerna och konstanten är given kan värdet på x -variabeln beräknas (Charnes & Cooper, 1976; Matematikvideon, 2013). För fördjupad beskrivning av modellerna, se Bilaga 1.

2.3 DATAINSAMLING

Risker som finns vid forskning är enligt Johannessen och Tufte (2003) att forskaren inte är tillräckligt insatt i ämnet. Det kan resultera till bland annat att relevant teori förbises eller att studiens utformning inte är anpassad efter sitt syfte. För att undvika att hamna i dessa fallgropar såg vi till att vara pålästa inom de berörande ämnesområdena. Studiens referensram behandlar flera artiklar inom samma ämnesområden som antingen kompletterar varandra, påvisar motsägelser eller är vidare studier på en annan artikel som vi nämner i referensramen. På så vis skapade vi oss en bild om hur ämnesområdena sammanflätas och tillför mening för varandra.

Referensramen anskaffades genom litteratursökning av vetenskapliga artiklar via Göteborgs Universitets sökdatas. Relevanta artiklar för studien och deras referenser undersöktes för möjligheten att finna mer relevant referensmaterial. Även avhandlingar och litteratur kring metodgenomförande har studerats. Nyckelord som använts har bland annat varit "SBSC", "Sustainable Balanced Scorecard", "Goal Programming", "Food Service", "Public Sector", "Public Management", "Leadership", "Performance Measurement" och "Management Control System". Till viss del har även kurslitteratur använts för att bygga upp grundläggande förståelse för Målprogrammering och hur denna ska tolkas.

Referensmaterial för Regionservice samt Restaurang och Café-sektionen har först och främst kommit från Västra Götalandsregionens hemsida (VGR, 2014a; VGR, 2014c) samt från Årsredovisning 2013 (VGR, 2014d) och Budgetrapport 2014 (VGR, 2014b) för Regionservice. Sekundärdata fick vi tillgång till i samband med intervjuer, gällande matsvinnutredningar (Excelfil 1 & 2), separata budgetar för de tre restaurangerna (Excelfil 3 & 4), samt en Handlingsplan för hur restaurangerna ska uppnå sina mål (Excelfil 5).

Vald teoretisk referensram utgjorde därför inte bara grunden i utformningen av våra två valda analysmodeller, utan även grunden för våra enkät- och intervjufrågor.

2.3.1 ENKÄT

Enkäten grundades på organisationsmål som vi fann i Regionservice budgetrapport 2014 (VGR, 2014b), som vi ansåg berörde Restaurang och Café. Målen i budgetrapporten är indelade i fyra perspektiv; Verksamhets-, Medarbetar-, Kund- och Ekonomiperspektivet. Vi valde att i Målprogrammeringen framhäva ett mål från varje perspektiv. För att kunna jämföra Målprogrammering med SBSC var det viktigt att alla perspektiv hade ett mål kopplat till sig. Att ha med alla mål från SBSCn i Målprogrammeringen och kunna göra en körning, kändes inte uppnåeligt, då stora mängder data och tolkning av denna skulle krävas från organisationen och vår sida. Genom att pröva ett mål från varje perspektiv var det möjligt att göra en bedömning samt avgöra om konflikt uppstår mellan några av målen.

Regionservice miljömål är inte tilldelat ett eget perspektiv i Regionservice budgetrapport, utan är en del av Verksamhetsperspektivet, se Tabell 1.

Budgetperspektiv	Mål valda för Målprogrammering
<i>Ekonomi</i>	Kostnadseffektivitet
<i>Verksamhet</i>	Säkerställa effektiva processer inom produktion och service
<i>Verksamhet</i>	Minskat matsvinn
<i>Kund</i>	Ny måltidslösning
<i>Medarbetare</i>	Minskad sjukfrånvaro

TABELL 1: BUDGETPERSPEKTIV MED TILLHÖRANDE MÅLPROGRAMMERINGSMÅL

Utifrån perspektiven, kategoriserades organisationsmålen i en SBSC-modell. I SBSC utformades sex perspektiv efter Hubbards (2009) hypotetiska utformning av en SBSC. Två av de tidigare perspektiven, Kund- och Medarbetarperspektivet, slogs ihop och tre nya perspektiv skapades: Utvecklingsperspektivet, Miljöperspektivet och Produktivitetperspektivet. Det innebar att de studerade målen kunde hamna i andra, enligt oss, mer passande perspektiv, se Tabell 2.

SBSC-perspektiv	Mål valda för Målprogrammering
<i>Ekonomi</i>	Kostnadseffektivitet
<i>Produktivitet</i>	Säkerställa effektiva processer inom produktion och service
<i>Miljö</i>	Minskat matsvinn
<i>Verksamhet</i>	Ny måltidslösning
<i>Medarbetare/Kund</i>	Minskad sjukfrånvaro
<i>Utveckling</i>	Ny måltidslösning

TABELL 2: SBSC-PERSPEKTIV MED VALDA MÅL FÖR MÅLPROGRAMMERING

Att målet om Ny måltidslösning finns med två gånger om innebar att målet enbart kommer tas med en gång i enkäten och mätas med de siffror som anges där. Enkätens frågor och utformning kan ses i Bilaga 2.

Enkäten var prestrukturerad, med en förklarande text för förståelse inför samtliga tre moment. De två första momenten var utformade för Målprogrammering. Respondenten tillbads att fylla i summor som motsvarade en given totalsumma. Det första momentet gav oss respektive måls målfunktionsvärde (g_i) och det andra momentet respektive måls avvikelsevariabler (δ_i^+, δ_i^-). I det tredje och sista momentet utformades dels för skapandet av SBSC-modellen efter respondenternas målprioritering och dels för viktningen (w_i^+, w_i^-) till Målprogrammeringen. Respondenterna tillbads att fylla i en femskalig uppfattning i hur respondenten prioriterade sätta mål i sin arbetsroll. I enkäten motsvarade 1 mycket låg prioritet och 5 mycket hög prioritet.

2.3.2 INTERVJU

För att respondenterna skulle ha möjlighet att vidareutveckla sitt resonemang kring sin målprioritering hölls intervjun semistrukturerad (Patel & Davidson, 2003). Intervjuguider togs fram och var anpassade efter respektive chefsroll/intressent och dess ansvarsområde (se Bilaga 3-8). Intervjuguiderna innehöll ett fåtal frågor, kategoriserade efter fyra teman som vi fann relevanta för studien. Teman som behandlades gällde Styrning, Budget, Mål och mått samt Matsvinn. Vissa teman berördes mer eller mindre än andra beroende på respondentens roll och arbetsuppgifter. Genom att hålla intervjun semistrukturerad kunde vi styra så att samtliga teman diskuterades under intervjun. Genom att ställa följdfrågor kring relevanta situationer eller information som framkom vid intervjutillfället, ökade vår insikt och förståelse i respondentens prioritering och uppfattning (Johannessen & Tufte, 2003; Patel & Davidson, 2003).

2.3.3 MÖTET

Första kontakten med respondenterna skedde främst per telefon. I vissa fall skedde det per mail beroende på kontaktuppgifter och respondenternas lättillgänglighet. Efter att ett möte var bokad skickade vi mail till respondenterna där vi tackade för kommande deltagande samt bifogad intervjuguide i studien (se Bilaga 3-9). Vid mötet började respondenten att fylla i enkäten. Därefter kontrollerades om intervjun kunde spelas in samt att vi fick använda deras yrkestitel i studien. Därefter startade själva intervjun. Sekundärdata erhöles vid mötena med Intressenterna och Sektionschefen (Excel-fil 1-5).

Alla möten skedde enskilt, med undantag för Toppcheferna. Servicedirektören och Stabschefen valde själva att de ville intervjuas gemensamt eftersom mycket av deras arbete går hand i hand, trots att Stabschefen står under Servicedirektören. Totalt intervjuades nio personer vid åtta tillfällen.

2.3.4 PROBLEMATIK SOM FRAMKOM VID INTERVJUTILLFÄLLENA

Vid mötena klargjordes organisationsstrukturen i Regionens service och det undersökta service-distriktet. Det var också här vi stötte på studiens första komplikation. Vi hade utgått från att restaurangerna producerade måltider till kunder och sjukhusen. Genom Samordnaren fick vi reda på att produktionsköken var en separat enhet kallad Gemensam produktion och att restaurangerna beställde mat från dem. Då vår organisationsuppfattning inte överensstämde med verkligheten, innebar det att vår enkät delvis var felaktigt utformad. Organisationsmål för

Gemensam produktion fanns med i enkäten och för att beakta vårt misstag togs felaktiga uppgifter bort vid studiens resultat- och diskussionskapitel. Detta gällde främst målet om Ny måltidslösning. SBSC och Målprogrammering beräknades utifrån de uppgifter som fortfarande var giltiga och överensstämmande med enbart Restaurang och Café-sektionen.

Ytterligare problem som uppstod var att utifrån det material vi fick tillgång till, kunde vi inte utröna specifika beslutsvariabler för alla mål i Målprogrammeringen. Därför valde vi att enbart fortgå med de mål vi fann relevanta beslutsvariabler för.

2.4 DATABEARBETNING

2.4.1 ENKÄT OCH INTERVJU I EMPIRI OCH RESULTAT

Kvalitativ data från intervjuerna transkriberades och på begäran skickades transkriberingen av Toppcheferna till dem för kontroll att vi hade förstått dem rätt. Transkriberingarna kodades därefter utifrån studiens frågeställningar och redovisas i empirin efter våra teman som intervjuguiderna hade: “Styrning och budget”, “Organisationsmål och prestationsmåt” samt “Målet om minskat matsvinn”. I varje tema sammankopplades och jämfördes respondenternas svar mot varandra.

Efter varje intervjutillfälle fördes enkätsvaren in i ett Excel-dokument, utformat för både indexet i SBSC-styrkortet och Målprogrammering. Respondenternas svar redovisades var för sig och för Målprogrammeringen togs ett genomsnittligt målvärde fram för de sex målen. För indexet i SBSCn beräknades ett genomsnittligt indextal för respektive respondent och perspektiv, se Tabell 3 för utformning av SBSC.

Ekonomi-perspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt	Verksamhets-perspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
Mål	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Mål	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Genomsnitt, ekonomiperspektivet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Genomsnitt, verksamhets-perspektivet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produktivitet-perspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt	Medarbetar-Kundperspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
Mål	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Mål	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Genomsnitt, produktivitet-perspektivet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Genomsnitt, medarbetar-kundperspektivet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Miljöperspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt	Utvecklings-perspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
Mål	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Mål	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Genomsnitt, miljöperspektivet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Genomsnitt, utvecklings-perspektivet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

TABELL 3: UTFORMNING AV SBSC

Varje perspektivs genomsnittliga index för Servicedirektören och för Den genomsnittliga prioriteringen fick motsvara vikterna, prioriteringen, i Målprogrammeringen. Vi utgick från Gregoires (2013) indelning av chefsroller och konstaterade att Beslutsfattarens, här Servicedirektörens, prioriteringar motsvarade de som egentligen är gällande för hela servicedistriktet. Samtidigt valde vi att jämföra Servicedirektörens prioriteringar mot den Genomsnittliga prioriteringen, eftersom det under studiens gång visade sig att Mellancheferna och delvis Första-linjecheferna har möjlighet att påverka målprioriteringen i sitt arbete. Därför ansåg vi att det tillför ett mervärde för studien att göra två körningar och jämföra Servicedirektörens prioriteringar mot den Genomsnittliga prioriteringen i organisationen och se om utfallen skiljer sig åt.

2.4.2 UTFORMNING AV MÅLPROGRAMMERING I RESULTAT

Av enkäten kunde värden på följande variabler sättas för Målprogrammeringen, se Formel 2.

$$\begin{aligned}
 g_i &= \text{Målfunktionsvärde, erhöles av enkätfråga 1} \\
 \delta_i^+, \delta_i^- &= \text{Avvikelsevariabler, erhöles av enkätfråga 2} \\
 w_i^+ &= w_i^- = \text{Vikter, erhöles av enkätfråga 3}
 \end{aligned}$$

FORMEL 2: ERHÅLLNING AV VÄRDEN FÖR MÅLPROGRAMMERING

Värdet för beslutsvariablerna, x_j , och dess konstanter, a_{ij} , togs fram genom de dokument, det vill säga den sekundärdata, som intressenterna tillhandahöll. Eftersom data för beslutsvariabler inte fanns att tillgå för alla målen i Målprogrammeringen, valde vi att fortgå med de mål: Kostnadseffektivitet och Minskat matsvinn, som hade tillgängliga, kvantifierbara beslutsvariabler, se 2.3.4 *Problematik som framkom vid intervjutillfällena*.

2.4.2.1 BESLUTSVARIABLER OCH KÖRNING

Utifrån sekundärdata gjordes antaganden om kvantifierbara beslutsvariabler och konstanter för respektive mål som Målprogrammeringen testades utifrån. Sekundärdatan erhöles från Samordnaren (Excellfil 1, Svinmätning 1; Excellfil 2, Svinmätning 2) samt Ekonomen (Excellfil 3, Budget; Excellfil 4, Måltal, Servicedistriktet Göteborg Syd-Öst).

Den första beslutsvariabeln, x_1 , motsvarar täckningsbidraget. Dess konstant, a_{11} , beräknas genom att ta genomsnittet av restaurangernas intäkter genom dess kostnader, vilket ger konstanten 0,83, se Tabell 4.

	Intäkter	Kostnader	x_1
Sahlgrenska sjukhuset	12 716	13 843	0,92
Östra sjukhuset	7 056	9 347	0,75
Mölnadalssjukhus	4 890	6 034	0,81
Genomsnitt, a_{11}			0,83

TABELL 4: KONSTANT FÖR MÅL 1

x_2 motsvarar den andra beslutsvariabeln som står för hur mycket av dagens egentag som i framtiden istället skall portioneras ut av personal. Konstanten, a_{32} , blir 87,10 och fås genom att ta genomsnittet av den årliga beställningen från produktionsköken genom de totala personalkostnaderna, se Tabell 5.

	Beställning v.48 x 52 veckor	Totala personalkostnader	x_2
Sahlgrenska sjukhuset	204 256	2 243	91,06
Östra sjukhuset	170 664	1 798	94,92
Mölnadalssjukhus	96 564	1 282	75,32
Genomsnitt, a_{32}			87,10

TABELL 5: FÖRSTA KONSTANTEN FÖR MÅL 3

Den tredje beslutsvariabeln, x_3 , står för hanteringskostanden av överbeställd mat. Dess konstant har ett värde av 3,20 och beräknas genom att ta genomsnittet av den årliga överbeställningen från produktionsköken genom de totala övriga kostnaderna, se Tabell 6.

	Överbeställning v.48 x 52 veckor	Totala övriga kostnader	x_3
Sahlgrenska sjukhuset	15 600	11 599	1,34
Östra sjukhuset	31 356	7 550	4,15
Mölnåls sjukhus	19 448	4 752	4,09
<i>Genomsnitt, a_{33}</i>			<i>3,20</i>

TABELL 6: ANDRA KONSTANTEN FÖR MÅL 3

När given information från enkäter och sekundärdata var insamlad kunde de två körningarna av Målprogrammeringsmodellerna ske. Körningarna gjordes i LINDO, ett datoriserat hjälpmedel vid matematisk programmering (Lantz, 2012). En övergripande målfunktion för de två modellerna togs fram med vikten för respektive mål och tillhörande avvikelsevariabler. Restriktionerna skrevs in utifrån respektive målens målfunktioner med beslutsvariabler, dess konstanter, avvikelsevariabler samt målfunktionsvärden för respektive mål. De avslutande restriktionerna avgjorde att avvikelsevariablerna måste vara lika med eller mindre än det värde som angetts av Beslutsfattaren, det vill säga av Servicedirektören eller den Genomsnittliga prioriteringen. I LINDO är det redan avgjort att en variabel måste vara större eller lika med noll, därav behöver detta inte anges. Körningen i LINDO resulterade till två lösningar vars utfall jämfördes mot varandra.

2.4.3 DATABEARBETNING I DISKUSSION

Utfallet från intervjuerna jämfördes och diskuterades kring både mot enskilda betraktelser och kollektiva resonemang, samt mot referensramen. Vi jämförde om deras bild av organisationen, de mål de har ansvar för att uppfylla och så vidare överensstämde med deras uppfattning kring mål och målaktiviteter givna utifrån budgeten. Därmed skapades en jämförelsebild mellan enkät och intervju. Vidare jämfördes utfallet från SBSCn mot referensram och intervjuer. De två Målprogrammeringsmodellernas utfall jämfördes mot varandra. Utfallet från enkäten gällande Målprogrammering, insamlad empiri och utfallet från SBSC jämfördes därefter mot referensramen.

2.5 STUDIENS TROVÄRDIGHET

Då datan i studien bygger på personliga uppfattningar om mål och hur viktiga de kan anses vara jämfört mot andra mål, kan reliabiliteten ifrågasättas. Reliabiliteten stärks dock av att varje respondent enskilt svarade på enkäten, och var oberoende av någon annan. Det innebar att vi hade möjlighet att studera vad respondenten verkligen tyckte, vilket framförallt framkom under den efterföljande intervjun. Att genomföra samma studie på ett annat servicedistrikt skulle eventuellt inte leda till samma resultat, då uppfattningarna är subjektiva. Samma resultat är kanske inte heller möjligt att erhålla om samma respondenter analyserades vid ett senare tillfälle. Den här studien representerar mer en översikt av en sektionens syn på organisationsmål. Eftersom syftet är att undersöka hur respondenterna uppfattar, prioriterar och avväger organisationsmål inom Restaurang och Café-sektion, anser vi att reliabiliteten stärks om enbart ett organisationsled undersöks, då resultaten blir tydligare och mer applicerbara på den undersökta sektionen.

Genom att vi använde oss av både av enkät och intervju, skapade vi en metodtriangulering som, enligt Patel och Davidson (2003), kan stärka studiens validitet. Genom metodtrianguleringen fick vi dessutom tillgång till mer data än vad vi hade fått om enbart ett tillvägagångssätt hade valts.

Eftersom all data jämfördes mot varandra, i olika synvinklar, höjdes validiteten i studien. Metodtrianguleringen var även till hjälp för oss i studien, då vi på ett bra sätt kunde kontrollera datan som framkom i enkäten mot datan som framkom under intervjuerna. Det gav oss ytterligare stöd i våra slutsatser kring frågeställningarna.

Generalisering av resultaten kan inte direkt göras, då resultaten bygger på respondenternas uppfattningar. Dock skulle generaliseringsresonemang kunna föras kring den kvantitativa sekundärdatan, som användes i Målprogrammeringen, och därigenom kan resonemang föras kring Målprogrammeringen. Det här motsvarar extern validitet, och de generaliseringar som kan dras från studien, borde alltså kunna gå att lägga på andra sektioner och distrikt inom Västra Götalandsregionen, och eventuellt även på andra, liknande, organisationer (Jacobsen, 2002).

3. REFERENSRAM

Referensramen beskriver bakgrundsteorier för studien. Här behandlas budgetrapportens syfte och Mellanchefens roll i organisationer, offentliga organisationers prestationsmätning och hållbarhetsarbete, hållbar utveckling med inriktning mot matsvinn, SBSC och avslutas med Målprogrammering.

3.1 BUDGETRAPPORTENS SYFTE I ORGANISATIONER

Budgeten är enligt Kihn (2011) ett kommunikationsverktyg för organisationen vars huvudsyften är att planera framtida aktiviteter samt att utvärdera organisationens prestationer. Mål utformade i budgeten syftar att kvantifiera vad Toppcheferna har fattat beslut om för organisationen, både finansiella och icke-finansiella beslut. Detta gäller främst vid ett top-down-synsätt i organisationen, som innebär att budgeten är utformad för hela organisationen och som bryts ned i organisationssektionerna (Hendrick, 1989). Om en organisation har ett bottom-up-synsätt är organisationens budget uppbyggd efter organisationssektionernas budgetar. För offentliga organisationer är budgeten ett hjälpmedel att fördela uppskattad omsättning för respektive sektion (Najafi & Ahmadkhani, 2012), vilket kan ses som en top-down-budget enligt Hendricks (1989) syn hur budget fördelas.

I offentliga organisationer har arbetet kring kvalitet, effektivitet samt att vara mer kundorienterad ökat på senare tid. Det har medfört att organisationsstyrningen har blivit mer komplex, eftersom offentliga organisationer agerar inom flera områden. Vilka målsättningar som ska finnas i budgeten och hur mål ska uppnås har även det försvårats (Andersson & Tengblad, 2009). Kihn (2011) säger att potentiella konflikter kan uppstå mellan budgetmål, eftersom budgetmålen används för prognostisering och som motiv eller utvärdering av både lednings- och sektionsprestationer. Hansen et al (2003) nämner tre orsaker till varför budget kan begränsa en organisations styrningsarbete. Det första är att en budget tenderar att bli inaktuell på grund av en dynamisk miljö. En budget kan dessutom förstärka rollerna i organisationen. Till exempel vem som har mandat att fatta beslut och styra organisationen ifråga. Detta kan begränsa möjligheten för innovation på de lägre organisationsnivåerna, närmare verksamheten. Slutligen, om budgeten används som kontroll av organisationsprestationer kan det öka oönskat beteende bland de anställda, som minskad arbetsinsats. Det i sin tur kan förhindra att organisationen uppnår sina satta mål (Hansen et al, 2003).

Budgetar anpassade för den operativa verksamheten i offentliga organisationer menar Najafi och Ahmadkhani (2012) är fördelaktigt för att kunna kontrollera verksamheten ifråga. Då måste verksamhetsbudgeten vara tydligt utformad med relevanta prestationsmått och mål som uppmuntrar de anställda som ska arbeta utefter budgeten.

3.2 MELLANCHEFENS ROLL I ORGANISATIONER

Oavsett vilken chefsposition man än besitter i en organisation, är kompetensen kring verksamheten och de människor som arbetar i den viktig (Gregoire, 2013). För Mellanchefen är det extra viktigt då Mellanchefens roll är att tolka och förmedla organisationsstyrningen och beslut tagna ovanifrån, vidare ner till själva verksamheten (Mintzberg & Waters, 1985). Därför

är hanteringen av varierande intressen en central uppgift för Mellanchefen, något som Björk (2013) fastställde kan vara svårt att uppfylla.

Vid förmedling kan information och synpunkter uppkomma och det är upp till mellanchefen att ta hänsyn till dessa och eventuellt föra informationen vidare uppåt (Mintzberg & Waters, 1985). Därav kan det vara fördelaktigt att ha med Mellanchefen vid beslutsfattning. Information som ledningen kanske inte hade tagit del av om det inte vore för Mellanchefens roll då denne besitter en position mellan olika organisationsnivåer (Dess et al, 2009).

3.3 PRESTATIONSMÄTNING I OFFENTLIGA ORGANISATIONER

En organisations målsättning och prestationsmätt bör vara tydligt utformade i budgetunderlaget för att stödja den dagliga verksamheten. Det indikerar även för de anställda vad som är värdeskapande i organisationen och i vilken riktning som organisationen strävar åt. Därigenom omvandlas budgeten till ett styrmedel som effektiviserar dess prestation, något som många organisationer försöker genom att koppla målsättning till resultat och organisationernas resurser (Johnson & Kaplan, 1991).

Prestationsmätt bör skraddarsys efter organisationens målsättning samt efter dess intressenter och miljörestriktioner. Därför är det viktigt att finna de prestationsmätt som effektiviserar organisationen (Lynch & Day, 1996). Mellanchefers arbete kan underlättas av prestationsmätt, men då måste det finnas relevans mellan prestationsmätt och organisationsmål (Björk, 2013).

I offentliga organisationer läggs stort fokus på hur finansiella resurser nyttjas (Lynch & Day, 1996), vilket förklarar varför prestationsmätt och organisationsmål oftast beslutas av Toppchefer och appliceras sedan nedåt i organisationen (Linna et al, 2010). Tre av de vanligaste prestationsmåten i offentlig måltidsverksamhet är kvoten ur råvarukostnad och total kostnad, total kostnad per serviceenhet och antalet portioner per arbetad timma. (Mamede & Gomes, 2014). Att två av prestationsmåten har direkt anknytning till ekonomi kan vidare förklaras med Björks et al (2014) slutsats att i offentliga organisationer kommer det alltid att finnas ett kontrollbehov kring verksamhetens produktivitet. Kontrollbehovet behöver inte enbart bero på intressenters involvering i beslutsfattningen som Johnson och Chambers (2000) beskriver, utan Linna et al (2010) menar att det finns tre andra orsaker; offentliga organisationer är stora arbetsgivare, de tillhandahåller viktiga tjänster för samhället samt de konsumerar skatteresurser. Vad Linna et al (2010) vill poängtera är att en offentlig organisations ekonomiska tillstånd påverkar ett land ekonomiskt och därav finns det kontrollbehov som Björk et al (2014) resonerar kring.

3.4 HÅLLBAR UTVECKLING OCH MATSVINN

Oglethorpe (2010) beskriver svårigheterna som finns när flera motstridande mål i samma organisation finns, och hur avvägningen ska göras mellan målen. Ofta är det lättare att ignorera komplexiteten i problemen som finns i en organisation och enbart ta hänsyn till de enklaste, och mest relevanta målen, de ekonomiska. Men utöver dessa finns även miljömässiga och sociala mål, som har blivit en allt mer prioriterad fråga i både organisationer och i samhället (Oglethorpe, 2010). I Sverige tillsatte därför Regeringen Miljömålsberedningen 2010. Beredningen har i uppdrag att utveckla strategier med miljömål, styrmedel och åtgärder för

särskilt svåra områden där flera samhällsintressen och långsiktiga politiska avvägningar finns (SOU, 2013).

3.4.1 MATSVINN

I slutet av år 2013 föreslog Naturvårdsverket ett nytt etappmål, som är en form av miljömål, angående minskad mängd matavfall (Naturvårdsverket, 2014b; Miljömål, 2013). Matavfall menas här både matsvinn som hade kunnat förtäras med rätt hantering, men även oätliga delar motsvarande skal, kärnor och ben. Att inte slänga ätbar mat är till ekonomisk fördel och resurseffektivt samtidigt som den minskar miljöpåverkan (Naturvårdsverket, 2014b).

Matsvinn uppstår i många olika led: när mat produceras/tillverkas, vid försäljning samt vid konsumtion. I storkök är det största problemet en överproduktion. För restaurangers del uppkommer matsvinn vid beredning och servering. Att matsvinn förekommer beror bland annat på svårigheterna att förutse antalet kunder och därmed hur mycket mat som ska tillagas. Annan problematik uppstår vid självservering när portioner antar olika storlekar beroende på kundens tycke. (Naturvårdsverket, 2014a).

3.5 OFFENTLIGA ORGANISATIONERS HÅLLBARHETSREDOVISNING

I dagsläget redovisar privata organisationer sitt hållbarhetsarbete i betydligt högre grad än vad offentliga organisationer gör. Adams et al (2014) anser att det vore lämpligt om offentliga organisationer tar större initiativ till att redovisa sitt hållbarhetsarbete, inte bara på grund av att de finansieras av den nationella ekonomin, utan även därför att offentliga organisationer finns till för sociala och miljömässiga syften (Adams et al, 2014).

3.5.1 BALANSERAT STYRKORT

Hållbarhetsredovisning kritiserar för att det ännu inte har en standardiserad utformning som de finansiella rapporterna. Dessutom tenderar organisationerna att enbart redovisa fördelarna med sitt hållbarhetsarbete. Många förslag på hur hållbarhetsredovisning kan utformas är idag ej lämpade för Benchmarking, vilket Mamede och Gomes (2014) anser är en nackdel.

Balanserat styrkort blev populärt under 1990-talet, styrverktyget tog hänsyn till, jämfört med tidigare modeller, intressenternas intresse. Vanligtvis delas ett Balanserat styrkort in i fyra perspektiv: ekonomi, interna processer, kunder/marknad och utveckling/lärande (Hubbard, 2009). Användandet av styrkortet bör dock uppdateras enligt Adams et al (2014) då medvetandet kring miljö- och hållbarhetsfrågor som klimatförändringar ökar i offentliga organisationer. Även om ett Balanserat styrkort beskriver viktiga områden med önskade utfall (Adams et al, 2014) kan styrkortet ses som en genväg för organisationen att bemöta intressentbehoven (Mamede & Gomes, 2014). Det kan resultera till att styrningen försvåras eftersom intressenterna i en offentlig organisation är många och därav ökad risk för konfliktrelaterade mål (Linna et al, 2010). Därför är det viktigt att tydliga restriktioner och tillräckligt med till exempel resurser ges, som finansiella och personal, för att ge organisationen förutsättning till att kunna uppnå målen (Mamede & Gomes, 2014).

3.5.2 SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD, SBSC

Nackdelen med ett Balanserat styrkort är, enligt Mamede och Gomes (2014), att prestationsmått i styrkortet sällan relateras till varandra i ett orsak-verkan samband, vilket försvårar styrkortets översiktlighet och tydlighet. Detta poängterar även Hubbard (2009) då författaren anser att det Balanserade styrkortet inte är kommunikativt och av den anledningen har Hubbard vidareutvecklat styrkortet. Sustainable Balanced Scorecard, SBSC, är enligt Hubbard (2009), ett alternativ för hur organisationer kan redovisa sitt hållbarhetsarbete lika tydligt och praktiskt som de finansiella rapporterna. SBSC har ett bredare intressentperspektiv än ett Balanserat styrkort och tar mer hänsyn till miljö- och sociala frågor i organisationen. Hänsynstagandet i SBSCn kommer från teorin kring Triple Bottom Line, TBL. Prestationsmått i TBL är relaterade till ekonomiska, sociala och miljöfrågor och tar även hänsyn till andra påverkande, externa faktorer som staten och samhället som inte det Balanserade styrkortet tar hänsyn till (Hubbard, 2009).

För organisationer som använder sig av SBSC finns en del utmaningar. Främst ska rapporteringen av styrmodellens prestationsmått överensstämma och vara konsekventa med målformuleringen. Samtidigt bör intressenterna vara involverade i utformningen av SBSC, det vill säga, besluta vilka prestationsmått som är relevanta att mäta (Mamede & Gomes, 2014). Likväl bör man som användare av SBSC avgöra hur mätningen ska genomföras, i vilken viktning och skalmått samt hur mätningen ska presenteras (Hubbard, 2009). Organisationsmål kan antingen överensstämma med organisationsstrategin eller täcka alla områden. Informationen som ska samlas in är inte alltid kvantitativ, utan bör rangordnas av organisationsmedlemmarna för vilka prestationsmått som ska prioriteras. Gällande viktning och skalmått behandlar organisationen frågan om hur man ska aggregera mått som är knutna till ett specifikt mål och skalenligt kunna rangordna målen därefter. Svagheter bland tidigare SBSC-modeller är att det inte finns några standardindikationer för hur prestationsmått ska sammanfalla med varandra och vara en del av organisationernas hållbarhetsarbete (Nikolaou & Tsalis, 2013).

SBSC i kombination med ett index, skapat efter skattad prioritering av målen, kan underlätta vidare analys. Indexet kan dessutom vara ett verktyg för analytikern att finna trender över åren och därmed vad som bör prioriteras i organisationen (Hubbard, 2009). Det finns olika tillvägagångssätt kring hur mål ska prioriteras gällande organisationsprestationen i hållbarhetsarbetet (Hubbard, 2009; Nikolaou & Tsalis, 2013). Hubbard (2009) använder sig av ett genomsnitt av målen för att väga de olika perspektiven emellan. Nackdelen med Hubbards (2009) SBSC, menar författaren själv, kan vara att det inte tas hänsyn till orsak-verkan av olika prestationsmått. Nikolaou och Tsalis (2013) vidareutvecklar och testar i sin studie olika utformningar av SBSC, bland annat med Benchmarking. Att använda Benchmarking visade sig vara användbart vid utvärdering av SBSC då det ökade förståelsen bland organisationens intressenter i organisationens hållbarhetsarbete. Benchmarking är dessutom en bra modell för processförbättringar i måltidsverksamheter (Johnson & Chambers, 2000; Hunter et al, 2007; Gregoire, 2013). Enligt Hunter et al (2007) har Benchmarking blivit allt viktigare för jämförbarhet och identifiering av bästa praxis inom specifikt område. Att det har blivit viktigare beror, enligt Hunter et al (2007), på att Benchmarking tar hänsyn till inte bara finansiella mål, utan även icke-finansiella som miljömässiga och sociala mål. Ett systematiskt arbete med Benchmarking i måltidsverksamheter ger möjlighet att sammankoppla kostnad med kvalitet.

3.6 MÅLPROGRAMMERING

Då Målprogrammering är en vidareutveckling av Linjärprogrammering (Charnes et al, 1955), kommer Linjärprogrammeringens grunder först att beskrivas för djupare förståelse för analysmodeller.

3.6.1 LINJÄRPROGRAMMERING

Linjärprogrammering är den mest grundläggande formen av matematisk programmering, enligt Lantz (2012). Balakrishnan (2013) menar att det är den mest använda modelleringstekniken för Beslutsfattare vid planering och beslutsfattande. Med Linjärprogrammering söker man efter att finna det effektivaste sättet att utnyttja sina resurser. Vid utformning av en modell för Linjärprogrammering kan utformningen ses i tre delsteg: formulering, lösning och tolkning (Balakrishnan, 2013).

Formuleringen av en modell för Linjärprogrammering är en process där varje aspekt i en problemsituation översätts i matematiska termer (Balakrishnan, 2013). Formuleringen kräver beslutsvariabler, en målfunktion och restriktioner/begränsningar (Lantz, 2012). *Beslutsvariablerna* motsvarar okända enheter för problemet. Det är på grund av dem som en problemsituation finns (Balakrishnan, 2013). Eftersom en beslutsvariabel är okänd kan en beslutsvariabel betecknas med x_i , där i står för vilken beslutsvariabel x :et gäller (Lantz, 2012). De beslutsvariabler som finns i modellen behöver inte vara angivna i samma termer. *Målfunktionen* för problemsituationen motsvarar en viktig kvantitet som ska maximeras eller minimeras, som till exempel täckningsbidrag, intäkter eller kostnader (Balakrishnan, 2013). *Restriktioner* motsvarar modellens och beslutsvariablernas begränsningar (Lantz, 2012), vilka påverkar storleken på beslutsvariablerna (Balakrishnan, 2013). Varje restriktion är ett matematiskt uttryck, och är oberoende av de andra begränsningarna i modellen (Balakrishnan, 2013).

Nästa steg är *lösningen* av modellen för Linjärprogrammering (Balakrishnan, 2013). När alla delar som krävs för modellformuleringen återfinns, skrivs modellen in i lämpligt dataprogram, till exempel LINDO. I LINDO görs körningen av modellformuleringen och en optimal lösning på problemsituationen, given dess restriktioner, tas fram. I lösningen ges, förutom den optimala lösningen, även värden på beslutsvariablerna, deras reducerade kostnad, slack eller överskott i restriktionerna samt restriktionernas skuggpriser. *Reducerad kostnad* motsvarar hur den optimala lösningen skulle förändras/försämrans om man tvingade beslutsvariabeln att öka från noll till ett. Den reducerade kostnaden är enbart relevant om variabelvärdet är noll. När restriktionerna granskas under posten *slack eller överskott*, innebär noll att restriktionen har utnyttjats fullt ut, det vill säga att det inte finns något överskott. När det inte finns något överskott kallas restriktionen för en bindande restriktion. *Skuggpriset* motsvarar hur mycket målfunktionens värde skulle öka, alternativt minska om en restriktion ökar, alternativt minskar, med en enhet (Lantz, 2012).

Tolkningen, det slutliga steget, innebär hur Beslutsfattaren ska använda sig av resultaten som, i detta fall, LINDO kommer fram till. Resultaten tillåter Beslutsfattaren att utvärdera eventuella utfall av olika ifrågasättningar kring problemsituationen (Balakrishnan, 2013). Dessa uppgifter fås från LINDOs känslighetsanalys av modellen. Känslighetsanalysen ger information om beslutsvariablernas *koefficientintervaller*, vilka deras nuvarande angivna värden är, samt hur mycket koefficienten skulle kunna öka respektive minska, utan att den optimala lösningen

förändras. Känslighetsanalysen ger även information kring hur mycket värdena i högerledet av den matematiska formuleringen kan förändras (Lantz, 2012).

3.6.2 MÅLPROGRAMMERING – EN UTVECKLING AV LINJÄRPROGRAMMERING

Linjärprogrammering fungerar väl vid maximering eller minimering av endast ett mål, men brister i när flera, ibland konfliktrelaterade mål, ska hanteras simultant. Av den orsaken har Målprogrammering utvecklats (Charnes et al, 1955). En optimal lösning i en Målprogrammering är att komma så nära eller att helt uppnå måloppfyllelse. Syftet är att minimera den totala avvikelsen för respektive mål (Dyer, 1972; Kettani et al, 2004). Att uppnå full måloppfyllelse är inte alltid möjligt om motstridande mål finns (Dyer, 1972). Om lösningen inte är lika med noll, innebär det att ett eller flera av modellens mål inte har blivit uppfyllt. Det finns avvikelser antingen om ett målvärde inte är uppnått eller om ett målvärde har överstigit (Ignizio, 1985). Hur modellen utformas kan ses i Bilaga 1.

3.6.2.1 BESLUTSFATTARENS INVERKAN I MÅLPROGRAMMERING

Målprogrammering är känd för att vara lättförståelig, vilket gör modellen attraktiv att använda. Av den orsaken har modellen sedan 1950-talet utvecklats i flera riktningar och anpassats till många problemsituationer (Charnes et al, 1955; Zeleny, 1981). En av riktningarna är Beslutsfattaren (eng Decision maker) och dess inverkan på målprioriteringen. Då flera mål ska uppnås inträffar det att målen ligger i konflikt med varandra. Det är då upp till Beslutsfattaren att göra avvägningar och prioriteringar av målen (Dyer, 1972; Martel & Aouni, 1990). En variant att hantera dessa avvägningar och prioriteringar är att sätta vikter på målen. Vikten avgör hur viktigt ett mål är i förhållande till ett annat. En högre vikt innebär att målet är mer viktigt att uppnå än ett mål med lägre vikt. En annan variant är att ranka målen i hierarkisk ordning. Mål med högre rankning än ett annat mål ska inte kompenseras för att mål med lägre rankning ska uppnås, utan det högre rankade målet ska prioriteras före (Ignizio, 1985).

Vid Målprogrammering måste målen och dess avvikelsevariabler anges i samma enhet för att målen ska vara jämförbara och kunna analyseras (Martel & Aouni, 1990; Kettani et al, 2004). Att i förhand avgöra värden på vikter och avvikelsevariabler kan vara problematiskt då dessa påverkar modellens lösning (Zeleny, 1981; Gass, 1987). Att enbart ta hänsyn till Beslutsfattarens preferenser kan innebära att en optimal lösning inte kan uppnås. Det kan finnas andra faktorer som påverkar utfallet av målen, som förbises av Beslutsfattaren (Martel & Aouni, 1990; Kettani et al, 2004). Vid bestämmande av vikter måste även hänsyn tas om Beslutsfattaren är medveten om hur möjligt det är att uppnå ett mål. Denna vetskap kan påverka positivt och negativt valet av vikt för målet (Kettani et al, 2004). Detta kan ses som en begränsning av modellen, då det försvårar hur modellen bör utformas (Martel & Aouni, 1990; Kettani et al, 2004).

4. SERVICEDISTRIKTET GÖTEBORG SYD-ÖST


Kapitlet belyser Regionservice som organisation och funktion i Västra Götalandsregionen utifrån Regionservice finansiella rapporter och pressmeddelanden. Vidare riktar kapitlet sig mer mot Restaurang och Café i servicedistriktet Göteborg Syd-Öst med styrning, mål och prestationsmått som kan relateras till Restaurang och Café-sektionen..

Enligt Regionservice Budgetrapport 2014 är organisationens främsta uppdrag att skapa förutsättningar för att frigöra resurser till kärnverksamheten, men även att kvalitetsförsäkra och kostnadsreducera. Därför menar Regionservice att det krävs en styrmodell för serviceverksamheten som stödjer det uppdraget (VGR, 2014b).

4.1 STYRNING I REGIONSERVICE

Styrningen av Regionservice presenteras i ett Balanserat styrkort, indelat i Kund-, Medarbetar-, Ekonomi- och Verksamhetsperspektiv. Varje sektion inom Regionservice har egna styrkort som tillsammans ska ha samma innebörd som Regionservice Balanserade styrkort, men mer anpassat för sektionen. Då Regionservice prioriterar kvalitet i sina tjänster är verksamheternas budgetar utformade för att successivt arbeta mot att standardisera processer och stärka personalens kompetens med hjälp av egna styr- och prestationskort med prioriterade måttal (VGR, 2014b).

Regionservice använder sig av Målstyrning i sin budget med förklaringen att denna styrform ger möjlighet till att komma verksamhetsnivåerna närmre, stärker processarbetet i verksamheterna samt är en säkerhet att verklig handling stämmer överens med planerad handling. För att säkerställa detta har varje perspektiv mål med tillhörande nyckelaktiviteter. Målen är indelade i perspektiv för att uppnå Regionservice strategiska mål. Till 2016 har Regionservice fem strategiska mål; kvalitet, kvantitet, produktivitet, kostnadseffektivitet samt ekonomiskt mervärde. Målen är politiskt satta och Regionservice utgår från dessa när de utformar sina mål och dess nyckelaktiviteter. De fyra förstnämnda, strategiska målen ska resultera till det femte målet i form av årlig kostnadsreduktion, se Tabell 7 (VGR, 2014b).

<i>Kvalitet</i>	Bättre service enligt kund		<i>Ekonomiskt mervärde</i>
<i>Produktivitet</i>	Bättre nyttjan av resurser		
<i>Kvantitet</i>	Utökad ansvar/volym		
<i>Kostnadseffektivitet</i>	Förbättrad/ökad avtalstrohet		

TABELL 7: STRATEGISKA MÅL FÖR REGIONSERVICE (VGR, 2014D)

4.2 MÅL RELATERADE TILL RESTAURANG OCH CAFÉ I REGIONSERVICE STYRKORT

De mål och prestationsmått som nedan kommer att presenteras är uppskattat relaterade till Restaurang och Café-sektionen från Regionservice budgetrapport (VGR, 2014b). Uppskattningen har skett efter om målen är applicerbara på sektionens verksamhet som drift, socialt, ekonomiskt och miljömässigt. Mål och prestationsmått är indelade efter Regionservice perspektivindelning, men miljömålen återfinns under en egen rubrik, för att följa strukturen i Regionservice budgetrapport (VGR, 2014b).

4.2.1 MEDARBETARPERSPEKTIVET

Regionservice har upprättat en handlingsplan för hur man ska upprätthålla god kompetens i organisationens olika uppdrag. Planen är upprättad efter uppdragens förutsättningar kring produktion, process, arbetsmiljö och ekonomi. Kompetensförsörjningen har nyckelaktiviteten kompetensutveckling. Överlag har Regionservice målet, som är väl applicerbart på Restaurang och Café, att minska sjukfrånvaron (VGR, 2014b).

4.2.2 KUNDPERSPEKTIVET

Regionservice har i sina tjänster målsättning om kundnöjdhet i kvalitet och pris. Det ska hanteras genom god kunddialog på alla organisationsnivåer samt mätas i verksamheterna för vidare arbete i att stärka kundtillfredsställelsen. Mätningen sker med hjälp av måltal i form av ett Nöjd Kundindex (NKI). Budgetrapporten för år 2014 nämner inga direkt relaterade nyckelaktiviteter mot Restaurang och Café, utan är mer övergripande (VGR, 2014b).

4.2.3 EKONOMIPERSPEKTIVET

För ett ökat ekonomiskt mervärde kräver Regionservice att organisationen måste effektiviseras. Förslag ges om att höja priset på måltiderna med argumentet att ekologiska livsmedel har ökat i pris samt möjligheten för att nå en budget i balans. Nyckelaktiviteter som nämns under Ekonomiperspektivet är främst relaterade till Regionservice Ekonomichef. Bland annat är en nyckelaktivitet att månadsvis analysera ledning och styrform. Enligt Målstyrningen ska Ekonomichefen följa upp tjänster. Restaurang och Café-sektionen är den enda sektionen som endast är externt finansierad. Då försäljningen har försämrats under de senaste åren har Regionservice satt upp som mål att uppnå ett nollmässigt resultat i sektionen (VGR, 2014b).

4.2.4 VERKSAMHETSPERSPEKTIVET

Under år 2014 prioriterar Regionservice att säkerställa processer samt avvikelshantering. Processerna gäller effektivisering av produktions- och kundnära serviceprocesser samt att informationssystem stödjer huvudprocesserna. Den nyckelaktivitet som nämns i Regionservice budgetrapport är antalet portioner som ska säljas, vilket är ett gemensamt mått för restauranger och produktionskök. Målet för 2014, 4 157 200 portioner, är lägre än utfallet för 2013, 4 214 290 portioner (VGR, 2014b).

4.2.5 MILJÖMÅL

Miljömålen är placerade under Verksamhetsperspektivet, men belyses extra genom att behandlas separat. Målen i Regionservice budgetrapport inkluderar Ökad andel ekologiska livsmedel och Minskat matsvinn. Förutom målet för matsvinn är mål och nyckelaktiviteter främst riktade mot Gemensam produktion och inte mot Måltider överlag (VGR, 2014b).

4.2.5.1 MÅLET OM MINSKAT MATSVINN ENLIGT PRESSMEDDELANDEN

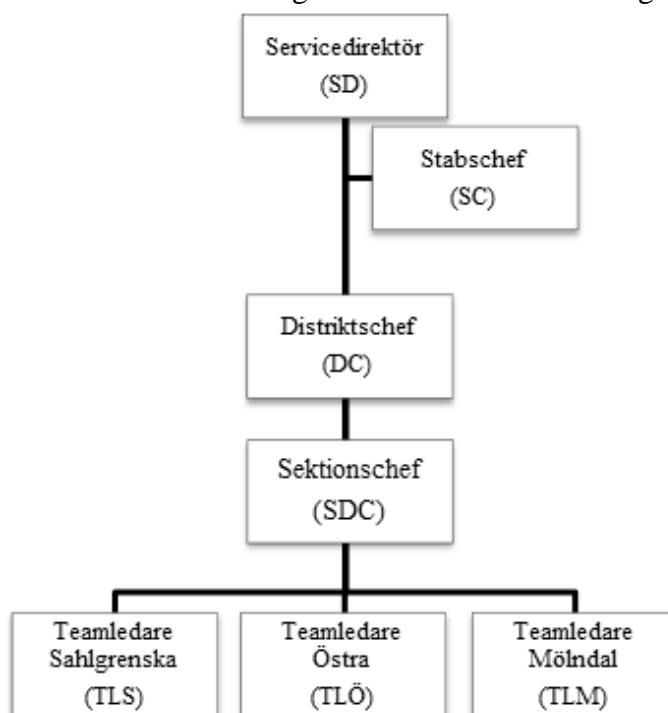
Under år 2012 tog initiativ till att minska matsvinnet på regionens sjukhus, produktionskök och restauranger. Minskat matsvinn skulle resultera i både kostnadsreduktion och minskad miljöpåverkan. I arbetet med matsvinn uppmuntras samarbete mellan olika yrkesgrupper och olika organisationsnivåer för att nå målet om minskat matsvinn. Utfallet från matsvinnsmätningarna ska användas för framställning av handlingsplaner och mål för minskat matsvinn (VGR, 2014c).

5. EMPIRI

Kapitlet börjar med en översikt av respondenternas position, roll och arbetsuppgifter. Vidare redovisas den kvalitativa datan i en sammanställning efter teman och underrubriker. Därefter presenteras kvantitativa data och sekundärt material som erhöles av intressenterna.

5.1 RESPONDENTER

Organisationsstrukturen i servicedistriktet Göteborg Syd-Öst, Restaurang och Café presenteras i Figur 4 nedan. Intressenterna är inte med i figuren då de inte besitter någon chefsposition.



FIGUR 4: ORGANISATIONSSTRUKTUR FÖR RESTAURANG OCH CAFÉ, SERVICEDISTRIKTET GÖTEBORG SYD-ÖST

5.1.1 TOPPCHEFER

Sedan tre år tillbaka har Servicedirektören (SD) innehaft sin position som chef över Regionservice. Denne ansvarar för styrning, ledning och uppföljningsarbetet i Regionservice. Som ledningsansvarig svarar Servicedirektören för ledningsfrågor rörande ekonomi och verksamheter. Filosofin som Servicedirektören styr utefter är att varje tjänst ska kunna bära sina egna kostnader. Att varje tjänst ska vara lönsam eller balanserad.

Under Servicedirektören står Stabschefen (SC) och ansvarar för alla administrativa frågor som kan uppkomma i organisationen. Stabschefen leder även ledningskansliet som består av fyra enheter: Utvecklings-, HR-, Ekonomi- samt Kund- och kommunikationsenheten. Stabschefen och Servicedirektören har följts åt i yrkeslivet under flera decennier, och även Stabschefen antog sin position för tre år sedan.

5.1.2 MELLANCHEFER

Distriktschefen (DC) ansvarar för servicedistriktet Göteborg Syd-Öst och Södra Elfsborg och har gjort detta sedan januari år 2013. Distriktschefen har det övergripande ansvaret för sitt distrikts verksamhet, ekonomi och personal och ska dessutom direkt rapportera till Servicedirektören. Inom distriktet ingår bland annat sektionen Restaurang och Café. Till sin hjälp har Distriktschefen en assistent samt sektionschefer, vilka i sin tur har ett antal teamledare under sig. Genom dessa följer Distriktschefen upp verksamheterna och ser till att Göteborg Syd-Öst når sina mål efter budget. För Distriktschefen är det viktigt att tänka framåt, att se till att information tas fram för att de rätta besluten ska kunna fattas.

Sektionschefen (SDC) ansvarar för restaurang, café och catering i servicedistriktet. Denne ansvarar även för ett mindre produktionskök utanför servicedistriktet. Sektionschefen ansvarar för sin sektion och dess personal, budgeterar samt utformar handlingsplaner för verksamhetsmål, och ser till att dessa följs upp. Sektionschefen har innehaft sin position sedan denne började i Regionservice för fyra år sedan.

5.1.3 FÖRSTA-LINJECHEFERNA

Som teamledare ansvarar man för den dagliga driften i restaurangerna. Samtliga restauranger driver kiosker anknutna till sjukhusen. I arbetsuppgifterna ingår måltidsbeställning, personaladministrering och kundbemötande för att uppnå målen. Måltidsbeställningen innebär hur mycket restaurangen ska beställa från produktionsköket. Vid överbeställning kan måltider som inte har varmhållts säljas dagen efter till ett reducerat pris i de anknutna kioskerna för sjukhuspersonal. Dagligen beställer teamledarna totalt mellan 2000 portioner; 600 portioner på Östra sjukhuset, 700-1000 portioner på Sahlgrenska sjukhuset och 300-400 portioner på Mölndals sjukhus från respektive produktionskök. Utöver administrativa arbetsuppgifter är teamledarna delaktiga i det operativa arbetet.

Teamledaren för Östra sjukhuset (TLÖ) började som Kostchef för verksamheten cirka 20 år sedan. Under denna tid har ett antal omorganiseringar gjorts, vid den senaste skiljdes restauranger och produktionsköken helt åt och respondenten fick titeln Teamledare. Att omorganiseringen skedde tror Teamledaren berodde på att man ovanifrån ville kunna urskilja vilka kostnader som tillhörde restaurang- respektive produktionsköksverksamhet.

Teamledaren för Sahlgrenska sjukhuset (TLS) är nyanställd som vikarierande Teamledare och var vid intervjutillfället inne på sin tredje arbetsvecka. Teamledaren har tidigare erfarenhet av måltidsverksamhet och har även arbetat mycket med personalfrågor samt haft ansvar för större verksamheter.

Teamledaren för Mölndals sjukhus (TLM) har varit verksam i organisationen sedan 14 år tillbaka. Teamledaren började som timanställd på Mölndals sjukhus blev erbjuden en deltidstjänst. När Teamledartjänsten uppkom blev Teamledaren tillfrågad och tackade ja.

5.1.4 INTRESSETER

Ekonomen (EC) är en av tolv ekonomer inom Regionservice och har arbetat i Västra Götalandsregionen sedan 2005. Ekonomen är den enda som arbetar mot sektionen Restaurang

och Café i servicedistriktet Göteborg Syd-Öst. Utöver Restaurang och Café har Ekonomen även ansvar för tre andra sektioner inom samma servicedistrikt.

Samordnaren i Regionservice har arbetat i Västra Götalandsregionen sedan 30 år tillbaka. Idag arbetar denne i en stabsfunktion för bland annat Restaurang och Café, gällande arbetet med matsvinnet i organisationen. Arbetsuppgifterna inkluderar matsvinnsmätningar i restauranger och produktionskök i regionen, samt hur matsvinnsmätningar och matsvinnets påverkan ska informeras mot vården.

5.2 INTERVJU

5.2.1 STYRNING OCH BUDGET

Samtliga respondenter i undersökningen upplever att de i sitt arbete har frihet under ansvar. Servicedirektören beskriver att dennes arbete är dubbelstyrt, från en tjänstemannaledning (Västra Götalandsregionen) och från Servicenämnden (politiker). Toppchefen anser att dubbelstyrningen sällan medför problem då Servicedirektören är delaktig i beslutsfattanden. Stabschefen är styrd av Servicedirektören. Servicedirektören utövar sin styrning genom dialoger, vilket ger Stabschefen möjlighet att påverka i uppgifter som denna erhåller. Hur hårt Toppcheferna styr nedåt i organisationen, beskriver Servicedirektören, beror på måluppfyllelsegraden. Desto mer Distriktscheferna uppfyller sina mål, ju mer frihet får dem, och tvärtom. Uppfylls inte målen ifråga, går Servicedirektören in och styr för att åter arbeta i rätt riktning. Hur Distriktscheferna fördelar ansvar och arbetar för att uppnå målen är upp till dem själva, påpekar Toppchefen.

Genom bra argument, känner samtliga respondenter att de har möjlighet att påverka målsättningar. För Teamledarnas del kan de påverka Sektionschefens beslut på teamledarmöten. Mötena är informella och är till för att sektionen ska arbeta i samma riktning. I vissa fall kan Sektionschefen inte ta beslut kring frågor som berörs under mötet, utan måste föra frågorna vidare upp i organisationen.

5.2.1.1 BUDGET

Styrmodellen som Västra Götalandsregionen utgår från är ett Balanserat styrkort, men internt använder Regionservice budget som styrmedel, berättar Toppcheferna. Enligt Ekonomen är budgeten ett tydligt styrverktyg. Intressenten beskriver att budgeten är högt prioriterad i organisationen och anser att den till och med har lite väl stor betydelse i vissa fall. Ekonomen förklarar vidare att det läggs ner väldigt mycket tid på budgetering trots att Regionservice vet om att budgeten för Restaurang och Café inte kommer att stämma redan innan året ens har börjat. Men då budgeten är ett tydligt styrverktyg och därför jämför man mycket mot budgeten, menar Ekonomen.

Servicedirektören tar fram den övergripande budgeten för Regionservice. Budgeten bryts sedan ner, först på distriktsnivå och sedan sektionsnivå. På sektionsnivån ansvarar respektive Mellanchefer för att fördela och uppnå budgeten. Distriktschefen uppskattar att Sektionschefen, tillsammans med Ekonomen, lägger sin budget själv. Sektionschefen blir då helt ansvarig för den lagda budgeten, vilket underlättar vid uppföljning och ansvarstagande av både mål och budget, säger Distriktschefen. För att uppnå sina mål och sin budget har Sektionschefen utformat handlingsplaner för denne och sina teamledare (Excel-fil 5, Handlingsplan).

Distriktschefen upplever att budgeten styr dennes arbete mest i form av prestations- och styrkort. Inom ramen av budgeten känner dock Mellancheferna att den har tillräcklig handlingsfrihet i att utforma sitt dagliga arbete. Detta håller även Sektionschefen med om, men ibland kan Sektionschefen uppleva att direktiv ges, men inte resurserna för det. Ett exempel är att Restaurang och Café har en målsättning att uppnå ett nettoresultat på noll till 2016, men det är inte givet hur de ska göra för att uppnå målet. Detta har Sektionschefen uppmärksammat och en handlingsplan är på väg att utvecklas tillsammans med andra Restaurang och Café-sektioner.

Trots handlingsfrihet påpekar båda Mellancheferna att de känner sig väldigt styrda av budgeten. Det finns mycket ambition för vad man skulle vilja göra, förändra och förbättra för att uppnå olika mål, beskriver Sektionschefen, men det är nästan inte möjligt eftersom de ekonomiska möjligheterna knappt finns. Detta är något som även Teamledarna känner av. De kan som sagt komma med förslag på förändringar, men om de ekonomiska medlen inte finns, om kostnads-effektivitet inte kan skapas eller att kostnader minskar på annat håll, verkar det vara svårt att få igenom förändringar.

I övrigt anser de tre Teamledarna att de kan påverka sitt dagliga arbete. De känner att de har ett ansvarstagande och har relativt fria händer med den dagliga driften i restaurangerna. Teamledarna har bland annat ansvar för personal, vilket är den största kostnadsfaktorn för sektionen, enligt Distriktschefen. Sektionschefen säger att denne har arbetat mycket med Teamledarna gällande personalkostnader och eftertänksamhet. Alla Teamledare talar om eftertänksamhet, främst vid sjukfrånvaro. Det är viktigt att avväga hur mycket personal som verkligen krävs och om en vikarie/timanställd behöver tas in. Genom eftertänksamheten blir Teamledarna kostnadseffektiva, samtidigt som de styrs av budgeten. Teamledarna är även styrda av att restaurangerna ska drivas så enhetligt som möjligt. Inom en snar framtid hoppas Toppcheferna på att samtliga restauranger i Regionservice ska vara enhetliga och mer standardiserade i form av samma matsedel, utbud och prissättning på måltiderna.

5.2.1.2 FRÅN BALANSERAT STYRKORT TILL MER MÅLSTYRNING

Toppcheferna upplever att budskapet och fördelarna med det Balanserade styrkortet inte har nått ut i organisationen. Båda anser att Balanserat styrkort formulerar *Vad* som ska göras på ett bra sätt, men inte *Hur* det ska utföras. Servicedirektören menar på att det finns ett *Vad* och ett *Hur* på varje organisationsnivå. Toppcheferna får ett *Vad* från politiker och/eller Västra Götalandsregionen, men att även de ger ett *Vad* vidare ned i organisationen. Det som motsvarar ett *Hur* hos Toppcheferna blir ett *Vad* hos Distriktschefen, och vidare nedåt.

Därför valde man att i Regionservice komplettera styrkortet med Målstyrning och har under de senaste tre åren arbetat med att utforma styrverktyget. Servicedirektören menar att Målstyrning förmedlar sambandet mellan *Vad* som ska göras och *Hur* det ska utföras bättre än det Balanserade styrkortet. På så vis bidrar Målstyrning till en mer konkret styrning, enligt Toppcheferna, men Regionservice måste utforma sina finansiella rapporter efter det Balanserade Styrkortet då det är ett krav från Västra Götalandsregionen, för en mer enhetlig rapportering. Att Regionservice övergår alltmer mot Målstyrning samtidigt som rapporten är utformad som ett Balanserat styrkort komplicerar förståelsen av Regionservice budgetrapport för utomstående, förklarar Stabschefen.

Enligt Ekonomen går Målstyrning ut på att identifiera prestations- och styrmått som har ett samband med organisationsmålen. Dock upplever Ekonomen att sambandet ännu är otydligt, vilket kan det bero på att styrmodellen är relativt ny, den inte kom igång på riktigt förrän vid årsskiftet 2013-2014. Otydligheten försvårar, enligt Ekonomen, hur man ska arbeta med Restaurang och Cafés prestationsmått eller hur man ska agera om ett mål inte uppnås. Sektionschefen, som får utfallen för prestationsmått av Ekonomen, instämmer.

5.2.1.3 KOMMUNIKATION

Nästan alla respondenter poängterar dialog och kommunikation i viss mening. Servicedirektören beskriver att dialog och kommunikation genomsyrar organisationen, och menar att denne själv lägger upp till 80 procent av sin tid på kommunikation och resterande 20 procent på beslut. Fördelen med muntlig kommunikation menar Stabschefen är att det skapar förståelse för beslut som ska tas bland medarbetarna och orsakerna bakom beslutet. Sektionschefen skapar förståelse för mål och beslut som tas genom att utforma Handlingsplaner, (Excellfil 5, Handlingsplan), tillsammans med sina teamledare. Handlingsplanen visar *Hur* Sektionschefen och teamledarna ska gå tillväga för att uppnå målen, förklarar Distriktschefen.

Det finns dock problem i kommunikationen, säger Sektionschefen. Denne beskriver svårigheten i att få medarbetarna under teamledarna att förstå handlingars samband till målen, dess orsak-verkansamband, och därmed styra dem i rätt riktning. Sektionschefen är rädd för att oförståelse för samband mellan mål och handlingar kan få medarbetarna att bli negativa till sin arbetsplats, vilket skulle kunna påverka arbetsprestationen. Till exempel skulle det kunna leda till en försämrad kundservice och därmed en minskad försäljningen, säger Sektionschefen.

5.2.2 ORGANISATIONSÅMÅL OCH PRESTATIONSÅMÅTT

Att arbeta med Målstyrning innebär i praktiken att ett antal prestationsmått och mål följs upp varje månad, förklarar Distriktschefen. Ekonomen och dennes kollegor deltog i utformningen av vad som skulle mätas, vilka måttal som skulle sättas, vilka begränsningar och avgränsningar varje mål skulle ha i sektionen.

5.2.2.1 MÅL

Mål för Toppcheferna innebär *Vad*-frågorna, vilka finns på alla nivåer. Distriktschefen beskriver mål som något organisationen strävar emot och som organisationen kan följa upp verksamheterna utifrån. Dessutom är det viktigt att målen är tydliga och att alla i organisationen känner till dem. Alla medarbetare ska känna till målen, men också veta vad de kan göra för att bidra till målen, påpekar Distriktschefen. Sektionschefen håller med om att mål är något som man ska kunna följa upp. Teamledarna är mer specifika i vad de anser är ett mål i verksamheten. På Östra sjukhuset är målen att minska matsvinnet, öka försäljningen och spara pengar. På Sahlgrenska sjukhuset är målet att personalen ska känna sig trygga och att sjukfrånvaron ska minska. Teamledaren på Mölndals sjukhus säger att mer kunder, mindre matsvinn och lägre sjukfrånvaro är målen för dess verksamhet, men att matsvinnet är det mål som Första-linjechefen främst kan påverka.

Enligt Distriktschefen är det många i organisationen som sätter mål, vilket i flera fall inte leder till samma slutmål. Distriktschefens uppfattning kan appliceras på Samordnarens uttalande om att det vid målsättning inte tas någon hänsyn till andra organisationsmål. De syftar inte att samverka med varandra för att uppnå organisationens övergripande mål, det vill säga,

Regionservice uppdrag att tillföra ekonomiska medel till kärnverksamheten, säger Samordnaren. Samtidigt påpekar Samordnaren att uppfyllelsen av ett mål kan få positiva effekter för ett annat mål.

5.2.2.2 MÅL I VERKSAMHETEN

Mål för Regionservice kommer till Toppcheferna i form av en verksamhetsplan från nivån ovanför. Handlingsplanen som Sektionschefen utarbetade med hjälp av teamledarna kommer ursprungligen från mål, rörande sektionen, i verksamhetsplanen. Genom handlingsplanen kommuniceras målen till lägre nivåer och skapar förståelse för målen samt förtydligar vad medarbetare kan göra för att uppnå dem, säger Toppcheferna. Distriktschefen poängterar att detta arbetssätt är oerhört viktigt för måluppfyllelse.

Samtliga respondenter är överens om att en Budget i balans 2016 är det mål som prioriteras högst. Nästa mål i prioritetsordningen är Minskat matsvinn med 50 procent till 2016. Därefter nämns mål som Minskad sjukfrånvaro, Personalkostnad och Ökad andel ekologiska livsmedel. Respondenterna påpekar att trots att en Budget i balans är högst prioriterat är det möjligt att prioritera och arbeta för andra måls måluppfyllelse. På Toppchefsnivå är målen relativt allmänna, medan de blir konkreta på Mellanchefer- och Första-linjechefsnivå. Målen stämmer även överens med prestationsmåten: antalet sålda portioner, beställningssvinn (köpta portioner kontra sålda portioner), matsvinn (tallriksskrap), kort- och långtidssjukfrånvaro samt nettoårsarbetare. Målen uppfattas generellt sett av respondenterna att stämma överens mellan de olika chefsrollerna.

Målet om Minskat matsvinn är enligt Toppcheferna en intern angelägenhet i Regionservice att arbeta med, dels av miljöskäl och dels för möjligheten till att kostnadseffektivisera. Målet om en Ökad andel ekologiska livsmedel är däremot ingen intern angelägenhet, utan ett politiskt satt mål och är därför ekonomiskt finansierat utifrån.

5.2.2.3 BUDGET I BALANS

För att kunna arbeta mot måluppfyllelse, kan ekonomiska medel och/eller mandat krävas för att kunna genomföra förändringar, vilket Sektionschefen säger sig sakna, främst gällande budgetmålet. Att det ännu inte heller finns handlingsplaner eller ekonomiska medel avsatt för att kunna förändra verksamheten och göra den mer lönsam, påverkar möjligheterna att nå en budget i balans till 2016, säger Sektionschefen.

Servicedirektörens filosofi är att varje tjänst, här Restaurang och Café, måste kunna bära sina egna kostnader. Eftersom restaurangverksamheterna varje år har bidragit med ett underskott, måste åtgärder tas vid om man inte lyckas uppnå en Budget i balans till 2016, förklarar Toppchefen. Men exakt vad som händer om målet inte nås till 2016 är oklart, säger både Topp- och Mellanchefer.

Då restaurangerna går med förlust arbetar Teamledarna mycket med att till exempel locka fler kunder till restaurangerna. Men det är svårt, uttrycker både teamledarna och Sektionschefen, eftersom restaurangerna inte har möjlighet att marknadsföra sig på samma sätt som en privatägd restaurang. Istället arbetar man bland annat med att skapa attraktiva restauranglokaler för att locka kunder, säger Teamledaren på Sahlgrenska sjukhuset. Ett annat viktigt sätt att locka kunder är genom ett bra kundbemötande, säger Mölndals Teamledare. Detta är ett verktyg som restaurangerna arbetar med för att skapa ett gott rykte om sig och på så vis locka fler kunder.

5.2.2.4 NEDBRYTNING AV MÅL TILL PRESTATIONSÅTT

Distriktschefen menar att de mål man arbetar med ska vara få och tydliga. Dessutom krävs det att målen bryts ner till nyckelaktiviteter med tillhörande prestationsmått som kontinuerligt mäts och följs upp. På så vis antas *Vad*-frågorna ovanifrån och omvandlas till *Hur*-frågor, med andra ord *Hur* man ska arbeta för att uppnå målen, förklarar Distriktschefen. Ekonomen beskriver att sektionen främst arbetar med prestationsmått/måltal, men det finns även ett styrmått. Styrmåttet är ett Nöjd kundindex (NKI), vilket inte mäts lika ofta som prestationsmått, och utförs av en annan enhet, beskriver Ekonomen.

Målstyrning som styrmedel har inneburit att tio prestationsmått har identifierats i varje distrikt. Sju av dem är applicerbara på Restaurang och Café-sektionen. Måttens utfall jämförs och återkopplas med det måltal som kvartalsvis ska uppnås under året. Uppnås inte målet rödmärks det och innebär att någon typ av handling måste vidtas. Det är då upp till Sektionschefen att ta reda på orsak och vidare kunna förklara orsaken för Distriktschefen. För perioden januari till mars, 2014, fanns följande prestationsmått/målvärden som skulle uppnås i Restaurang och Café, se Tabell 8.

Prestationsmått	Målvärde, period januari-mars 2014
<i>Nettoresultat</i>	215 564 kronor
<i>Sålda portioner</i>	110 539 styck
<i>Matsvinn</i>	65,0 gram/portion
<i>Beställningssvinn (Köpt – Sald)</i>	15,0 procent
<i>Korttidssjukfrånvaro</i>	3,0 procent
<i>Långtidssjukfrånvaro</i>	3,0 procent
<i>Nettoårsarbetare</i>	273,5 styck

TABELL 8: EXCELFIL 4: MÅLTAL GÖTEBORG SYD-ÖST

Prestationsmätning sker dagligen i verksamheterna av teamledarna. Teamledaren på Mölndals sjukhus ser fördelarna i att det har blivit mer konkreta siffror på det som ska mätas. Av den anledningen kan Teamledaren agera fortare om åtgärd behövs vidtas. Samtidigt har det blivit mer administrativt arbete på de lägre organisationsnivåerna. Teamledarna kan inte längre vara lika mycket ute i verksamheten som tidigare på grund av fler möten och mer dokumentering av prestationsmått.

När målen mäts och avviker från önskat måltal, krävs en analys och förklaring, säger Distriktschefen. Ekonomen är ansvarig för att ta fram all data, oavsett mått och hjälper även verksamheten och Sektionschefen att hitta förklaringar till varför mått avviker. Genom analyser kan förståelse för avvikelser framkomma, vilket Sektionschefen vidarebefordrar till Distriktschefen. Distriktschefen kommer vid avvikande mått även att ifrågasätta hur Sektionschefen ska hantera måttet för att det inte ska avvika i framtiden. Ekonomen påpekar att om man har bra förklaring till att ett mål avviker, brukar det vara godtagbart, men det är en svår balansgång eftersom restaurangernas omsättning är i ett så stort fokus. Det i sin tur innebär att mål konkurrerar med varandra, och ekonomin ska vara överordnat allt i organisationen, säger

Ekonomerna. Hur man ska prioritera för att uppnå alla mål är Ekonomerna osäker på, men anser att det är upp till den som är ekonomiskt ansvarig.

5.2.2.5 MÅLPRIORITERING

Budget i balans och Minskat matsvinn är de två högst prioriterade målen. Båda målen genomsyrar Sektionschefens arbete, medan andra mål som Minskad sjukfrånvaro är mer av ett rutinarbete. Enligt Intressenten finns det handlingsplaner för vissa mål som Budget i balans, Minskat matsvinn och Ökad andel ekologiska livsmedel. Det kan det vara ett tecken på att dessa mål prioriteras högre än andra mål i organisationen.

Enligt Sektionschefen borde målet om Budget i balans vara det som prioriteras högst hos alla, eftersom det är det mål som i slutändan kommer avgöra om alla har arbetet kvar i framtiden. Det är dock märkbart att andra mål har stort fokus i verksamheterna, vilket framkommer vid intervjuerna med teamledarna. På Sahlgrenska har det varit turbulent för personalen med flera teamledarbyten och hög sjukfrånvaro. Därför anser den nytillsatta Teamledaren att prioriteringen på Sahlgrenska kommer främst att läggas på de övergripande målen: Budget och Matsvinn, samt på Minskad sjukfrånvaro. På Östra har man redan en låg sjukfrånvaro och därför upplever Teamledaren att målet inte behövs arbetas med. Detta gör att högst prioritering ligger på att minska matsvinnet på Östra sjukhuset. Teamledaren på Mölndals sjukhus prioriterar att locka fler kunder till restaurangen, men även övervägandet att byta portioneringssätt. På Östra och Sahlgrenska sjukhuset använder man sig av delvis portionering, vilket innebär att vissa av måltiderna helt eller delvis (huvudkomponenten, till exempel kött eller fisk) portioneras upp av personalen. På Mölndals sjukhus har man inte de personalresurserna som krävs för att kunna portionera, vilket innebär att kunderna idag tar sin mat själva, förklarar Mölndals Teamledare. Genom portionering kan beställningssvinn (köpta portioner från produktionsköken minus antalet sålda portioner) minska, eftersom kontrollen över portionsstorlekarna blir bättre och portionerna blir mer jämlika. Sektionschefen säger att det finns undersökningar som visar att portionering är det bästa sättet att minska matsvinn, men att det även finns undersökningar som visar tvärtom. Dock anser Sektionschefen att portioneringssättet bör förändras på Mölndal till portionering, eftersom det leder till säkrare prognostisering och mindre beställningssvinn.

Målet om Ökad andel ekologiska livsmedel nämner inte Teamledarna, om följdfråga om målet inte ställdes. Orsaken förklaras under intervjun av Sektionschefen att det är väldigt få varor som restaurangerna köper in som inte kommer ifrån produktionsköken. Därför är det främst produktionsköken som avgör hur stor ekologisk livsmedelandel som restaurangerna kan erbjuda, säger Sektionschefen.

5.2.3 MÅLET OM MINSKAT MATSVINN

Regionservice hade noterat att mat som ännu var ätbar slängdes på restaurangerna, antingen i form av överbeställningar och tallriksskrap. Man insåg att matsvinnet hade blivit en kostnadsfråga, då ätbar mat som slängdes inte hade behövts beställas från början, säger Samordnaren. Distriktschefen förklarar att matsvinnfrågan är något som distrikten själva har valt att prioritera eftersom man tror att minska matsvinn kommer leda till fler positiva effekter, utöver att matsvinnet går ner. Det skulle leda till ekonomiska fördelar eftersom mindre mat behöver köpas in, produceras och omhändertas när det slängs. Servicedirektören förklarar att då organisationen själva har satt målet innebär det att några ekonomiska medel inte avsätts för att uppnå målet.

5.2.3.1 MATSVINNSMÄTNING

Under hösten 2013 påbörjades arbetet med matsvinnsmätningar, säger Samordnaren. Med hjälp av Miljösekretariatet togs metoden fram, och det är till Miljösekretariatet som resultaten från matsvinnsmätningarna skickas och sammanställs. Mätningarna är en stor process, Västra Götalandsregionen är den enda som har gjort en sådan stor mätning, vilken inkluderar 13 sjukhus, restauranger och produktionskök i regionen.

Första mätningen skedde under vecka 48, 2013 (Excellfil 1: Svinmätning 1), och gav start- och målvärde för matsvinnsmålet. I genomsnitt slängdes 92 gram per portion under vecka 48. Det gav målvärdet för 2016; att matsvinnet ska minska till 46 gram per portion (hälften av 92 gram). Under 2014 ska mätningar göras under vecka 10, 20, 38 och 48, säger Samordnaren. Mätningen som gjordes vecka 10 ledde till ett högre snitt (99 gram) matsvinn per portion. Detta är något som Sektionschefen ifrågasätter. Mellancheffen ifrågasätter precisionen i mätningarna, om det finns möjlighet att samma avfallspåse kan ha mätts mer än en gång. I dagsläget är det dock oklart vad som förorsakade det ökade matsvinnet. Om det var den mänskliga faktorn eller om mer mat hel enkelt slängdes. Sektionschefen fortsätter att förklara att man även har analyserat matsedel, om maten som serverades kan ha påverkat att matsvinnet ökade. Oavsett orsak till höjning ser Sektionschefen fram emot resultatet från mätningen under vecka 20. Samordnaren poängterar att vitsen med mätningarna inte är att jämföra restaurangerna mot varandra, utan det viktigaste är ett en restaurang minskar sitt egna matsvinn, men att man kan ta lärdom av varandra. Målet är att det totala matsvinnet ska minska med 50 procent, inte att varje restaurang ska minska sitt matsvinn med 50 procent, säger Samordnaren.

5.2.3.2 SVÄRIGHETER MED MÅLET

Den största svårigheten med att minska matsvinnet, enligt Teamledaren på Östra sjukhuset, är att beställa rätt mängd portioner som kommer att säljas. Om för många portioner beställs och varmhålls kan restaurangerna inte göra annat med maten än att slänga den, förklarar Teamledarna. Främst använder sig Teamledarna av prognoser när de beställer antalet portioner som de tror kommer gå åt av varje maträtt, men ibland slår det fel. Under det senaste året har man börjat arbeta mer kvalitetsmässigt med att jämföra beställning mot följesedel samt att de mottagna måltiderna håller god kvalitet. Tidigare kunde det hända att produktionsköket levererade måltider som inte höll måttet för försäljning, till exempel ej färdiglagade eller överkokta måltider, förklarar Teamledaren på Sahlgrenska sjukhuset.

Som ovan nämnts kan val av portioneringssätt påverka hur stort matsvinnet blir. Sahlgrenska säger sig märka av att den mat som tas på egen hand av kunderna är även den mat som det slängs mest av. Teamledaren på Mölndals sjukhus argumenterar att de har större matsvinn där än på Östra och Sahlgrenska sjukhuset just på grund utav att kunderna på Mölndal tar sin mat själva. Beroende på portioneringssätt är prognosticeringen olika svår. Ju mer portionering man har desto enklare blir det att förutse antal portioner som kommer att säljas eftersom portionerna är av liknande storlek, menar Teamledaren på Mölndals sjukhus.

Hur restaurangerna arbetar med att minska matsvinnet varierar. På Mölndals restaurang har man valt att sänka priserna på maten under den sista halvtimmen för att minska beställningssvinn, säger Teamledaren. Både Mölndals och Östra sjukhuset paketerar om icke-varmhållen mat och säljer maten dagen efter som färdigpaketerad mat i sina kiosker, förklarar teamledarna.

5.3 ENKÄTENS UTFALL

5.3.1 UPPSKATTAD MÅLPRIORITERING

Utifrån enkät erhöles följande uppskattad målprioritering av samtliga respondenter, se Tabell 9. Målprioriteringen används som index i SBSC samt målvikter i Målprogrammeringen.

	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
Ny styrmodell: Mer faktabaserad styrning/benchmark	2	5	5	5	1	3	3	2	3,25
Ökad avtalstrohet (kostnadseffektivitet)	2	4	4	2	2	3	5	4	3,25
Öka tillit och förtroende mellan ägare, kärnverksamhet och service	3	5	5	5	3	4	5	4	4,25
Måltidslösning: beslut om målbild och investeringar krävs	3	4	3	1	2	4	5	2	3,00
E-handel	1	5	3	1	2	4	5	3	3,00
Nyttja förbättrade system	4	3	3	5	4	4	5	3	3,88
Säkerställa effektiva processer inom produktion och service	4	5	5	5	5	5	5	4	4,75
Säkerställa att informationssystemen stödjer huvudprocesserna	4	4	4	5	4	4	5	2	4,00
Mängden hushållsavfall ska minska med 10 % jämfört med 2012	2	2	3	3	1	5	5	2	2,88
Minskat matsvinn 50% till år 2016	2	3	4	4	5	5	5	5	4,13
Öka andelen ekologiska livsmedel till 40 % av totala livsmedelsbudgeten	2	3	2	3	4	4	3	3	3,00
Miljö- och hälsofarliga ämnen har minskat med 80 % jämfört med 2010	1	2	4	3	3	4	3	3	2,88
Rutiner kring avfallshantering och kemikalier	1	1	4	2	1	3	3	2	2,13
Kvalitetssäkra avvikelshantering	1	3	3	3	2	4	3	4	2,88
Påbörja införandet av ny måltidslösning	2	5	4	1	3	2	3	3	2,88
Bättre serviceanda (lyhörd mot kundbehov)	3	5	3	5	5	5	5	4	4,38
Kompetensutveckling (stärka kompetensen)	4	5	4	5	5	5	5	3	4,50
Minska sjukfrånvaron	3	3	4	4	4	3	3	4	3,50
Ta fram handlingsplan för hälso- och miljöarbete	1	2	3	4	2	4	3	4	2,88
Få reda på fler avvikelser och hantera dem snabbare	1	3	4	3	5	3	3	4	3,25
Ny måltidslösning	1	5	3	1	3	2	3	2	2,50
Stärka och utveckla inköpsverksamhetens roll	2	4	3	2	3	3	3	2	2,75

TABELL 9: ENKÄTRESULTAT FRÅGA 3; SBSC OCH MÅLVIKTER

Utfallet visar att respondenterna genomsnittligt främst prioriterar målet Säkerställa effektiva processer inom produktion och service (4,75) och därefter Kompetensutveckling (stärka kompetensen) (4,5). Minskat matsvinn 50 % till år 2016 är det femte prioriterade målet för

respondenterna (4,13). Öka andelen ekologiska livsmedel till 40 % av totala livsmedelsbudgeten har en genomsnittlig prioritering på (3,0) och kommer först på en delad tolfteplats med målen E-handel och Måltidslösning; beslut om målbild och investeringar krävs.

5.3.2 MÅLFUNKTIONSVÄRDE OCH AVVIKELSEVARIABLER

Respondenterna svarade på enkäten vilket gav följande utfall (se Tabell 10):

Mål	Målfunktionsvärden	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
1	Kostnadseffektivitet	40	10	0	15	20	20	20	25	18,75
2	Säkerställa effektiva processer inom produktion och service	40	40	50	25	50	20	20	25	33,75
3	Minskat matsvinn	10	10	40	50	10	40	50	20	28,75
4	Ny måltidslösning	0	30	0	0	0	10	9	10	7,38
5	Minskad sjukfrånvaro	10	10	0	10	20	10	1	20	10,125
Summa budget		100	100	100	100	100	100	100	100	100

Mål	Avvikelsevariabler	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
1	Överstiga	10	20	6,67	30	20	10	10	0	13,33
	Understiga	0	0	0	0	0	0	0	-10	-1,25
2	Överstiga	10	0	16,67	0	10	10	20	10	9,58
	Understiga	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Överstiga	5	10	16,67	20	10	10	20	10	12,71
	Understiga	0	0	0	0	-10	0	0	-10	-2,5
4	Överstiga	0	20	3,33	0	0	10	0	10	5,42
	Understiga	-20	0	0	0	-20	0	0	0	-5
5	Överstiga	5	0	6,67	0	20	10	0	0	5,21
	Understiga	0	0	0	0	-10	0	0	0	-1,25
Summa budget		10	50	50	50	20	50	50	10	36,25

TABELL 10: ENKÄTRESULTAT FRÅGA 1 OCH 2, MÅLPROGRAMMERING

Vad Tabell 7 illustrerar är att Mål 2 har högst prioritering, därefter Mål 3, Mål 1, Mål 5 och sist Mål 4 i fallande ordning. Mål 1 till Mål 3 har även störst möjlighet att variera från det satta målfunktionsvärdet.

6. RESULTAT

I kapitlet redovisas utfallen från enkät och hur perspektiv samt mål prioriteras och avvägs mot varandra. Här beskrivs även hur modellerna byggs upp och testas utifrån Servicedirektörens och den Genomsnittliga prioriteringens perspektiv i LINDO samt vilka resultat det resulterar i.

6.1 SBSC

Ekonomiperspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
Ny styrmodell: Mer faktabaserad styrning/benchmark	2	5	5	5	1	3	3	2	3,25
Öka tillit och förtroende mellan ägare, kärnverksamhet och service	3	5	5	5	3	4	5	4	4,25
E-handel	1	5	3	1	2	4	5	3	3,00
Ökad avtalstrohet (kostnadseffektivitet)	2	4	4	2	2	3	5	4	3,25
Genomsnitt, ekonomiperspektivet	2,00	4,75	4,25	3,25	2,00	3,50	4,50	3,25	3,44
Produktivitetperspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
Nyttja förbättrade system	4	3	3	5	4	4	5	3	3,88
Säkerställa effektiva processer inom produktion & service	4	5	5	5	5	5	5	4	4,75
Säkerställa att informationssystemen stödjer huvudprocesserna	4	4	4	5	4	4	5	2	4,00
Genomsnitt, produktivitetperspektivet	4,00	4,00	4,00	5,00	4,33	4,33	5,00	3,00	4,21
Miljöperspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
Mängden hushållsavfall ska minska med 10 % jämfört med 2012	2	2	3	3	1	5	5	2	2,88
Minskat matsvinn 50% till år 2016	2	3	4	4	5	5	5	5	4,13
Öka andelen ekologiska livsmedel till 40 % av totala livsmedelsbudgeten	2	3	2	3	4	4	3	3	3,00
Miljö- och hälsofarliga ämnen har minskat med 80 % jämfört med 2010	1	2	4	3	3	4	3	3	2,88
Rutiner kring avfallshantering och kemikalier	1	1	4	2	1	3	3	2	2,13
Genomsnitt, miljöperspektivet	1,60	2,20	3,40	3,00	2,80	4,20	3,80	3,00	3,00
Verksamhetsperspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
Säkerställa effektiva processer inom produktion & service	4	5	5	5	5	5	5	4	4,75
Kvalitetssäkra avvikelsehanteringen	1	3	3	3	2	4	3	4	2,88
Genomsnitt, verksamhetsperspektivet	2,50	4,00	4,00	4,00	3,50	4,50	4,00	4,00	3,81
Medarbetar-/kundperspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
Bättre serviceanda (lyhörd mot kundbehov)	3	5	3	5	5	5	5	4	4,38
Kompetensutveckling (stärka kompetensen)	4	5	4	5	5	5	5	3	4,50
Minska sjukfrånvaron	3	3	4	4	4	3	3	4	3,50
Ta fram handlingsplan för hälso- och miljöarbete	1	2	3	4	2	4	3	4	2,88
Genomsnitt, medarbetar-/kundperspektivet	2,75	3,75	3,50	4,50	4,00	4,25	4,00	3,75	3,81
Utvecklingsperspektivet	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
Få reda på fler avvikelser och hantera dem snabbare	1	3	4	3	5	3	3	4	3,25
E-handel	1	5	3	1	2	4	5	3	3,00
Stärka och utveckla inköpsverksamhetens roll	2	4	3	2	3	3	3	2	2,75
Genomsnitt, utvecklingsperspektivet	1,33	4,00	3,33	2,00	3,33	3,33	3,67	3,00	3,00

TABELL 11: SBSC, SAMMANSTÄLLNING

I Tabell 11 redovisas resultatet av SBSC. Det perspektiv som främst prioriteras är Produktivitetsperspektivet (4,21). Resterande perspektiv ligger kring samma prioriteringsnivå. Ekonomiperspektivet det främst prioriterade perspektivet av Servicedirektör och Stabschef (4,75 respektive 4,25), Det perspektiv som är lägst prioriterat av Toppcheferna är Miljöperspektivet (2,2 respektive 3,4), vilket även Mellancheferna prioriterar lågt (Distriktschefen 3,0 och Sektionschefen 2,8). Mellancheferna prioriterar, precis som Första-linjecheferna och Ekonomen, utvecklingsperspektivet lägst. Mellancheferna prioriterar Produktivitetsperspektivet högst (5,0 respektive 4,33), vilket även är det perspektiv som Ekonomen prioriterar högst (4,0). Överlag prioriterar Ekonomen mål i resterande perspektiv lågt (mellan 1,33 till 2,75). Första-linjecheferna prioriterar Verksamhetsperspektivet högst i genomsnitt (Teamledare Mölndal 4,50, Östra 4,00 och Sahlgrenska 4,00). Även Produktivitetsperspektivet och Medarbetar-/Kundperspektivet prioriteras högt med ett genomsnitt på 4,11 respektive 4,00 från Teamledarna.

6.2 MÅLPROGRAMMERING

Värden och målprioriteringar som framkom av enkätfråga 1, presenteras i Tabell 12 och visar att Mål 2 hade genomsnittligt högst prioritet och Mål 4 lägst. Om målen och dess prioriteringar jämförs mot Tabell 1 kan en sammanställning och prioriteringsordning göras utifrån SBSCs perspektiven, vilket redovisas i Tabell 12 nedan.

Mål	Mål valda för Målprogrammering	Perspektiv enligt SBSC
Mål 2	Säkerställa effektiva processer inom produktion och service	Produktivitet
Mål 3	Minskat matsvinn	Miljö
Mål 1	Kostnadseffektivitet	Ekonomi
Mål 5	Minskad sjukfrånvaro	Medarbetare/Kund
Mål 4	Ny måltidslösning	Verksamhet/Utveckling

TABELL 12: MÅLPRIORITERING MED TILLHÖRANDE PERSPEKTIV

Beslutsvariabler och dess konstanter kunde endast tas fram för Mål 1: Kostnadseffektivitet samt Mål 3: Minskat matsvinn, då nödvändig data saknades för övriga mål. Det första och tredje målet är därför de enda som kommer att beräknas i Målprogrammeringen, se dess värden i Tabell 13.

Mål	Målfunktionsvärden	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
1	Kostnadseffektivitet	40	10	0	15	20	20	20	25	18,75
3	Minskat matsvinn	10	10	40	50	10	40	50	20	28,75

Mål	Avvikelsevariabler	EC	SD	SC	DC	SDC	TLM	TLÖ	TLS	Genomsnitt
1	Överstiga	10	20	6,67	30	20	10	10	0	13,33
	Understiga	0	0	0	0	0	0	0	-10	-1,25
3	Överstiga	5	10	16,67	20	10	10	20	10	12,71
	Understiga	0	0	0	0	-10	0	0	-10	-2,5

Ekonomiperspektivet	Vikter	Miljöperspektivet	Vikter
Servicedirektör	4,75	Servicedirektör	2,20
Genomsnitt	3,44	Genomsnitt	3,00

TABELL 13: MÅL, VÄRDEN OCH VIKTER FÖR MÄTNING

6.2.1 ANTAGANDE OM BESLUTSVARIABLER

Eftersom intäkterna i dagsläget inte täcker Restaurang och Cafés kostnader, motsvarar den första beslutsvariabeln, x_1 , täckningsbidraget. Täckningsbidraget motsvarar skillnaden mellan lunchpriset som kunden betalar och portionspriset som restaurangen betalar till produktionsköket. Skillnaden däremellan (täckningsbidraget) ska täcka övriga kostnader som restaurangen har utöver portionskostnaden, så som kostnader för personal, lokal, varmhållning med mera. Konstanten för beslutsvariabeln, a_{11} , motsvarar ett värde av 0,83 (se Tabell 4)

Storleken på personalstyrkan avgör om portionering är möjligt eller ej. Restaurangerna kan portionera ut maten, vilket är mer personalkrävande, eller använda sig av självtag, vilket innebär att kunden tar sin mat själv. Val av portioneringssätt kan påverka mängden matsvinn men också hur mycket mat som behöver beställas. Vid portionering blir portionerna mer jämstora, och därför är det lättare att prognosticera efterfrågan, anser Sektionschefen. Att minska matsvinnet är en prioriterad fråga och eftersom Teamledarna anser att portionering leder till mindre matsvinn i form av beställningssvinn. Den andra beslutsvariabeln, x_2 , motsvarar andelen mat som inte portioneras idag som ska portioneras i framtiden. Konstanten för beslutsvariabeln, a_{32} , har värdet 87,10 (se Tabell 5). Hur stora personalkostnaderna är beror på personalstyrkans storlek, vilken även kan avgöra portioneringssätt. Personalkostnaderna påverkar på så vis även hur stora möjligheterna är att minska matsvinnet.

Eftersom det inte finns några ekonomiskt avsatta medel för att minska matsvinnet, måste matsvinnet minska utan att det är alltför kostnadskrävande. Ett sätt att minska matsvinnet är att minimera överbeställningarna. Överbeställning innebär att antalet portioner som köpts från produktionsköken inte säljs i restaurangen. Om maten har varmhållts går det inte att spara maten, och den kommer därför att slängas och bidrar till matsvinnet, förklarar Samordnaren och Teamledarna. Om varje överbeställd portion kom med en kostnad för tillbakaskickande och hantering av matsvinnet, skulle troligtvis överbeställningarna minska. Den tredje och sista beslutsvariabeln, x_3 , kommer därför motsvara storleken på denna hanteringskostnad. Ju högre kostnaden är, desto mer arbete kommer läggas på att prognosticera efterfrågan bättre, eftersom organisationen vill minska sina kostnader. Konstanten för beslutsvariabeln, a_{33} , har ett värde på 3,20 (se Tabell 6). Eftersom ekonomiska medel inte finns för att minska matsvinnet, krävs andra metoder för att minska det. Att sätta en kostnad på att skicka tillbaka överbeställd mat, skulle innebära incitament för att minska överbeställning och därmed minska matsvinnet.

6.2.2 LINDO

Serviceledarens och den Genomsnittliga prioriteringen kördes i LINDO. Prioriteringen av målen, det vill säga målens vikter, baseras på deras genomsnittliga prioriteringar av Ekonomi- och Miljöperspektivet.

6.2.2.1 PROGRAMMERING EFTER SERVICELEDARENS PRIORITERINGAR

Den övergripande målfunktion och restriktioner ställs upp i LINDO utifrån Serviceledarens prioriteringar, se Figur 5. Restriktionerna är satta efter hur mycket Serviceledaren uppskattar att målen får avvika från satt budget, det vill säga enkätfråga 2 (se Tabell 10).

```

min 4.75d1plus + 2.20d3plus

st
0.83x1 - d1plus = 10
87.10x2 - d3plus = 10
3.20x3 - d3plus = 10
d1plus <= 20
d3plus <= 10

```

FIGUR 5: SERVICEDIREKTÖRENS ÖVERGRIPANDE MÅLFUNKTION MED RESTRIKTIONER

Figur 6 visar LINDOs lösning, med en optimal lösning på 0,00. Hela resultatet från LINDO återfinns i Bilaga 10.

OBJECTIVE FUNCTION VALUE		
1)	0.00000000E+00	
VARIABLE	VALUE	REDUCED COST
D1PLUS	0.000000	4.750000
D3PLUS	0.000000	2.200000
X1	12.048193	0.000000
X2	0.114811	0.000000
X3	3.125000	0.000000
ROW	SLACK OR SURPLUS	DUAL PRICES
2)	0.000000	0.000000
3)	0.000000	0.000000
4)	0.000000	0.000000
5)	20.000000	0.000000
6)	10.000000	0.000000

FIGUR 6: LINDOS LÖSNING AV SERVICEDIREKTÖRENS MODELL

Enligt LINDOs lösning är båda målen, Kostnadseffektivitet och Minskat matsvinn, möjliga att uppnå med de restriktioner som finns. Det innebär att det, i Servicedirektörens fall, är möjligt att uppnå en femtedels måluppfyllelse av målen. Servicedirektören avsatte 10 000 kronor per mål, vilka krävde 50 000 kronor av budgeten för full måluppfyllelse (se Tabell 10). Det ger följande värden på beslutsvariablerna: $x_1 = 12,05$, $x_2 = 0,11$ och $x_3 = 3,13$ (avrundat till två decimaler).

Då en optimal lösning är 0,00 har avvikelsetvariablernas värden inte använts (se rad 5 och 6 i Figur 5 och Figur 6, där finns ett överskott som är lika stort som avvikelsetvariablerna). Om modellen tvingas använda sig av en enhet av avvikelsetvariablerna skulle det försämra lösningen med 4,75 om avvikelsetvariabeln δ_1^+ skulle öka en enhet, och 2,20 om avvikelsetvariabeln δ_3^+ skulle öka en enhet. Försämringen i lösningen motsvarar vikten för målet.

6.2.2.2 PROGRAMMERING EFTER GENOMSNITTLIG PRIORITERING

Den övergripande målfunktionen och restriktionerna ställs upp i LINDO efter den Genomsnittliga prioritering, se Figur 7.

```

min 3.44d1plus + 3.44d1minus + 3.00d3plus + 3.00d3minus

st
0.83x1 - d1plus + d1minus = 18.75
87.10x2 - d3plus + d3minus = 28.75
3.20x3 - d3plus + d3minus = 28.75
d1plus <= 13.33
d1minus >= -1.25
d3plus <= 12.71
d3minus >= -2.50

```

FIGUR 7: ÖVERGRIPANDE MÅLFUNKTION MED RESTRIKTIONER FÖR DEN GENOMSNITTLIGA PRIORITERINGEN

I Figur 8 illustreras den optimala lösningen given av LINDO, hela lösningen kan ses i Bilaga 11.

OBJECTIVE FUNCTION VALUE		
1)	0.0000000E+00	
VARIABLE	VALUE	REDUCED COST
D1PLUS	0.000000	3.440000
D1MINUS	0.000000	3.440000
D3PLUS	0.000000	3.000000
D3MINUS	0.000000	3.000000
X1	22.590361	0.000000
X2	0.330080	0.000000
X3	8.984375	0.000000
ROW	SLACK OR SURPLUS	DUAL PRICES
2)	0.000000	0.000000
3)	0.000000	0.000000
4)	0.000000	0.000000
5)	13.330000	0.000000
6)	1.250000	0.000000
7)	12.710000	0.000000
8)	2.500000	0.000000

FIGUR 8: LINDOS LÖSNING AV DEN GENOMSNITTLIGA MODELLEN

Likaså här uppnås en optimal lösning på 0,00, där avvikelsevariablerna inte har använts (se i raderna 5, 6, 7 och 8 i Figur 8, vars värden motsvarar avvikelsevariablerna i Figur 7). Om modellen tvingas att använda avvikelsevariablerna ges samma resultat som i Servicedirektörens modell, det vill säga en försämrad lösning som motsvarar vikten för målet och dess avvikelsevariabler.

Vad LINDO visar är alltså att det är möjligt att uppnå en måluppfyllelse i den mån som den Genomsnittliga prioriteringen prioriterar sina mål. Om ett mål hade fått 50 000 kronor av budgeten hade full måluppfyllelse nåts. Då den Gemensamma prioriteringen prioriterade målet om Kostnadseffektivitet med 18 750 kronor (se Tabell 10), innebär det att måluppfyllelsegraden är cirka 31 procent ($18,75/50 = 0,3125$). Målet om Minskat matsvinn gavs 28 750 kronor av budgeten (se Tabell 10), vilket motsvarar en måluppfyllelsegrad på drygt 57 procent ($28,75/50 = 0,575$). Med detta givet blir värdena på beslutsvariablerna följande; $x_1 = 22,59$, $x_2 = 0,33$ samt $x_3 = 8,98$.

7. DISKUSSION

Kapitlet är organiserat efter forskningsfrågorna; med ett avsnitt riktat mot intervjuerna, ett för SBSC och ett för Målprogrammering. Delarna jämförs mot sitt egna resultat, mot varandra samt mot den teoretiska referensramen. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

7.1 ORGANISATIONSNIVÅERNAS PÅVERKAN OCH PRIORITERING AV ORGANISATIONSMÅL INOM RESTAURANG OCH CAFÉ

Gregoire (2013) poängterar att kompetens kring organisationens verksamhet är viktigt oavsett vilken chefsposition en chef än besitter. Det är märkbart att alla respondenter är insatta i verksamhetens prestationsmätning, samt vilka övergripande mål som finns för sektionen. Målet om en Budget i balans är det högst prioriterade målet. Servicedirektören sätter Regionservice budget och fördelar den för respektive distrikt. Sektionschefen får budgeten för sin sektion av Distriktschefen och fördelar den över sina restauranger. Därför är det Sektionschefen som ansvarar för att restaurangbudgetarna nås. Detta gör det oklart vems målprioriteringar som gäller eftersom varje chef kan påverka detta genom budgetfördelning och då varje chef anser sig har frihet så länge den uppfyller sin budget. Det innebär att så länge Sektionschefen uppfyller satta mål, eller kan ge en bra förklaring till varför mål inte har uppnåtts, kan denna välja att prioritera mål som Servicedirektören möjligtvis inte hade valt att prioritera. Servicedirektören kan dock poängtera viktiga delar i Regionservice genom att sätta måltal på dem.

7.1.1 BUDGET

Enligt Kihns (2011) förklaring är budgeten ett kommunikationsverktyg. Som utomstående känner vi att budgeten inte kommunicerar väl, vilket till stor del beror på att organisationen består av två styrmodeller. Stabschefen håller med om att för en utomstående är budgeten idag svårförståelig eftersom Regionservice vill använda sig av Målstyrning men till viss del stoppas av Västra Götalandsregionens formkrav utefter det Balanserade styrkortet.

Om studien tar an Hendricks (1989) synsätt på en organisation är det tydligt att Regionservice har ett så kallat top-down-synsätt. Synsättet innebär att Toppcheferna, genom budgeten, förmedlar och kvantifierar vad de vill att organisationen ska uppnå. Det i sin tur innebär att en budget utformas för hela organisationen, vilket görs av Servicedirektören. Budgeten bryts sedan ned i organisationssektionerna, något som utförs av både Distriktschefen och Sektionschefen. Att Regionservice delar upp sin budget för respektive sektion, är typiskt för en offentlig organisation enligt Najafi och Ahmadkhani (2012). Hansen et al (2003) säger att budgeten kan förstärka rollerna i en organisation, främst när det gäller vem som har mandatet att fatta beslut och styra organisationen ifråga. Distriktschefen känner sig styrd av budgeten men känner i övrigt att denne har stor handlingsfrihet. Detta känner även Sektionschefen igen sig i, men finner det problematiskt i vissa lägen där denne bör agera men inte har mandatet eller de ekonomiska resurserna för att ta de beslut som krävs.

Liksom Oglethorpe (2009) och Charnes et al (1955), säger Kihn (2011) att konflikter kan uppstå mellan mål, här specifikt mellan budgetmål. Överlag talar respondenterna inte särskilt mycket om konflikt mellan målen utan främst att vissa mål prioriteras högre än andra. Eftersom

budgetmålet prioriteras så högt, anser Sektionschefen att det är svårt att genomföra förändringar som kräver ekonomiska resurser, även om förändringen troligtvis hade förbättrat den nuvarande situationen.

Man kan tolka huruvida mål som Budget i balans, Minskat matsvinn och Minskad sjukfrånvaro kan vara i konflikt med varandra eller inte. I en utopisk värld kan Minskat matsvinn och Minskad sjukfrånvaro enligt oss samverka med varandra. Det betyder att målen ifråga är möjliga att uppnå utan att någon av dem behöver bortprioriteras, samtidigt som en Budget i balans kan uppnås (eller det strategiska huvudmålet: Ekonomiskt mervärde). Att Regionservice budgetrapport 2014 inte kommunicerar en samverkan mellan målen dels bekräftar det Balanserade styrkortets nackdelar som Mamede och Gomes (2014) beskriver, med risken att mål blir otydliga och svårästa för budgetanvändaren, samt hur resurser ska fördelas över målen för att bästa måluppfyllelse ska nås. Detta stärks i sin tur med hur offentliga organisationers syfte med budgetrapport; att vara ett hjälpmedel för resursfördelning (Najafi & Ahmadkhani, 2012). Restaurang och Café är inte skattefinansierat utan finansieras genom externa inkomster; kunder. Trots det är sektionen en del av en offentlig organisation och de nackdelar som Mamede och Gomes (2014) nämner känns främst igen i Sektionschefens uttalande. Denne menar att en resursfördelning finns, men mål saknas i verksamhetsbudgetarna, eftersom enbart politiskt satta mål ger extra finansiering. Det skapar en problematik i verksamheten om hur andra mål ska uppnås när Budgetmålet är så högt prioriterat.

Restaurang och Café-sektionen har även problematik med portioneringssättet. Beroende på om restaurangen erbjuder självtag eller portionering påverkar det personalbehovet och hur mycket restaurangen ifråga måste beställa från produktionsköket. Vilket påverkar både kostnader och matsvinn. Valet av portioneringssätt kan även avgöra möjligheten att skapa goda kundrelationer och därmed försäljningen, enligt Sektionschefen. Om försäljningen ökar på grund av valt portioneringssätt, kan det positivt påverka Restaurang och Cafés budgetproblem.

7.1.2 MELLANCHEFENS ROLL

Att Mellancheferna är viktiga framgår tydligt från intervjuerna. Distriktschefen får ett stort ansvarstagande, enligt Servicedirektören, så länge denne sköter sitt arbete. Mintzberg och Waters (1985) förklarar att det är Mellancheferns roll att tolka och förmedla organisationsstyrning och beslut nedåt i organisationen. Budgeten kan dessutom användas som ett kontrollverktyg vid hantering av strategiska och operativa frågor, säger Najafi och Ahmadkhani (2012). Tolkningen, förmedling och kontrollen görs framförallt genom att Mellancheferna ta sig an *Vad*-frågor från nivån ovanför sig och skapar *Hur*-frågor för sin nivå eller nivån nedanför sig, för hur *Vad*:et ska uppnås. Detta är dock något som även Toppcheferna måste göra, men det beror på att Toppcheferna inte sitter högst upp i hierarkin. Servicedirektören och Stabschefen har en Servicenämnd och politiker ovanför sig som förser dem med *Vad*-frågor. Vid intervjuerna framkom det att Distriktschefen ansåg att var jobbigare än Servicedirektören att vara på en mellannivå, då det finns så många som kan sätta mål och påverka vad organisationen ska uppnå. Det kan förklaras utifrån Gregoires (2013) perspektiv, att varje chefsposition har skilda arbetsuppgifter. I Servicedirektörens arbetsuppgifter som Toppchef ingår möten med både politiker och Servicenämnden, vilket innebär att denna har möjlighet att påverka de beslut som fattas. Samma möjlighet har inte Distriktschefen i sin roll som Mellanchefer. Istället måste denna hantera och uppfylla mål från varierande intressenter, det är en balansgång, säger

Distriktschefen. Björk (2013) påpekar att det kan vara svårt för en Mellanchefer att uppnå alla intressenters varierande intressenten.

Mintzberg och Waters (1985) talar vidare om att mellanchefer ansvarar för att förmedla information som kommer både ovanifrån och nedanifrån i organisationen. Det är något som Sektionschefen väl känner igen sig i. Respondenterna känner att information förmedlas bra nedåt och Teamledarna känner att de har möjlighet att göra sin röst hörd. Servicedirektören bekräftar att det finns ett bra flöde i informationsutbyte, både nedåt och uppåt i organisationen, kommunikation genomsyrar verksamheten, säger Toppchefen.

Distriktschefens och Sektionschefens roll som Mellanchefer innebär att de kan påverka beslut eftersom de är medvetna om vad som fungerar på en verksamhetsnivå, vilket Toppchefer kanske inte alltid är medvetna om (Dess et al, 2009). Dock kan Sektionschefen ibland känna av att det kommer mål ovanifrån men ingen hjälp i form av ekonomiska medel eller handlingsplan för hur målet ska uppnås. Ett tydligt exempel på ett sådant mål är målet om att få budgeten i balans, säger Sektionschefen.

7.1.3 STYRNING

Utifrån den kvalitativa ansatsen uppfattas Restaurang och Café-sektionen utgå ifrån tre styrmodeller; Budgetstyrning, Målstyrning och Balanserat styrkort. Att sektionen styrs av en budget är förståeligt då det är en offentlig organisation som är skattemässigt finansierad och att sektionens intressenter ska kunna vara delaktig vid beslutsfattning (Linna et al, 2010). Samtidigt kan det vara som Ekonomen förklarade att Regionservice möjligen lägger ner för mycket tid på budgetering, för Restaurang och Café-sektionen, trots att budgeten inte kommer att stämma ens innan året har börjat.

7.1.3.1 MÅLSTYRNING

Målmässigt tyder Målstyrningen mycket på mer riktad målsättning då nyckelaktiviteter är kopplade till ansvariga personer. Målstyrningen i Regionservice budgetrapport 2014 (VGR, 2014b) är därför kommunikativt bättre då den besvarar både *Vad-* och *Hur-*frågorna. Styrningen uppfattas därför som tydligare och möjliggör effektivare prestationer inom Regionservice efter vad Johnson och Kaplan (1991) anser om budgetens syfte. Målstyrning utifrån Restaurang och Café-sektionens perspektiv är inte lika användbar, då den inte är utformad för endast en tjänst eller en sektion. Att Restaurang och Café är en sektion som endast är externt finansierad, genom sina kunder, kan också vara av betydelse i detta sammanhang.

I och med att organisationen har övergått till Målstyrning som styrmedel har prestationsmål tagits fram, nämner bland annat Ekonomen. Johnson & Kaplan (1991) säger att en organisations mål och prestationsmål ska vara tydligt utformade i budgetunderlaget, och på så vis stödja den dagliga verksamheten. Till viss del återfanns prestationsmål i Regionservice budgetrapport (VGR, 2014b), men synen av dem komplicerades då utformandet av Budgetrapporten styrs av Västra Götalandsregionen. Regionservice måste redovisa utefter det Balanserade styrkortet, säger Stabschefen. Att budgeten är uppbyggd utefter Regionservice alla områden och sektioner och inte enbart för Restaurang och Café påverkade också vår förståelse av budgetens innehåll. Se mer om problematiken med budgeten i avsnitt 2.3.4 *Problematik som framkom vid intervjutillfällena.*

7.1.3.2 PRESTATIONSMÅTT

Mellanchefens arbete underlättas om det finns relevans mellan prestationsmått och organisationsmål, säger Björk (2013). Att målen är tydliga för alla i organisationen underlättar troligtvis Mellanchefernas arbete. Första-linjechefer som Toppchefer vet vad som mäts och varför. Prestationsmått känns alltså tydligt utformade och väl kommunicerade i verksamheten. Prestationsmått ska enligt Johnson och Kaplan (1991) indikera för de anställda vad som är värdeskapande i organisationen och åt vilket håll organisationen strävar att gå. Det tydligaste kommunicerade målet: en Budget i balans till 2016, är målet sektionen främst vill uppnå, vilket alla respondenter var överens om. Av de prestationsmått som mäts i sektionen (se Tabell 8), kan alla mått ha direkt eller indirekt betydelse för att uppnå en Budget i balans. Det ekonomiska målet har stor betydelse även för, eller kanske framförallt på, Teamledarnas arbete. Alla Första-linjechefer är tydliga med att förklara hur det går till vid sjukfrånvaro och eftertänksamheten i att ta in vikarier eller timanställda. De tar endast in någon om Restaurangen inte klarar arbetsbördan på den personalen som finns på plats. Om en person extra behöver tas in överväger Teamledarna om extrapersonen behövs hela dagen eller kanske enbart under de mest hektiska timmarna vid lunchserveringen. Detta är något som Sektionschefen bekräftar. Vi har arbetat mycket med hur man ska tänka vid frånvaro, säger Sektionschefen, och att det är ett steg i att tänka kostnadseffektivt. Det innebär att Teamledarna tänker mycket på personalkostnader, men även på matkostnader, då önskan är att minska överbeställningarna från produktionsköken och på så vis minska matsvinnet. Att Teamledarna är kostnadseffektiva kan även märkas i enkätens första fråga där Teamledarna, tillsammans med Sektionschefen och Ekonomen, satte högst målluppfyllelsevärde för målet Kostnadseffektivitet.

Prestationsmått ska effektivisera organisationen och bör skräddarsys efter organisationens ändamål. Det är även viktigt att ta hänsyn till målsättningar och miljörestriktioner säger Lynch och Day (1996). Mått som Matsvinn och Beställningssvinn (Excelfil 4: Måltal, Göteborgs-distriktet Syd-Öst) tar stor hänsyn till Matsvinns målet, och genom att minimera dessa mått effektiviseras organisationen och kostnadsfördelar bör uppstå, enligt uttalanden från Distriktschefen och pressmeddelanden (VGR, 2014c).

Mamede och Gomes (2014) nämner tre vanliga prestationsmått i en offentlig måltidsverksamhet: kvoten ur råvarukostnad och total kostnad, total kostnad per serviceenhet samt antal portioner per arbetad timma. När dessa jämförs mot de prestationsmått som mäts i Restaurang och Café (Excelfil 4: Måltal, Servicedistriktet Göteborg Syd-Öst) kan det ses att dessa prestationsmått inte är lika, utan snarare liknar vissa av de måltal som redovisades i Regionservice budgetrapporten (VGR, 2014b) de prestationsmått som Mamede och Gomes nämner. Det kan tyda på att Mamede och Gomes (2014) åsyftade en måltidsverksamhet som tillagar maten och inte enbart säljer den. Utifrån vad som har framkommit i studien verkar benämningen måltidsverksamhet har denna betydelse, vilket i sin tur innebär att de tre vanligaste prestationsmått inte är applicerbara på Restaurang och Café-sektionen utan snarare på produktionsköken som inte undersöks i den här studien.

7.1.4 HÅLLBAR UTVECKLING OCH MINSKAT MATSVINN

Hållbar utveckling prioriteras allt mer i organisationer (SOU, 2013) och Oglethorpe (2009) poängterar att bland annat miljömål kan påverka målluppfyllelsegraden för en organisations ekonomiska mål. Bland Restaurang och Cafés miljömål framgår det av intervjuerna att Minskat

matsvinn främst prioriteras, men även Ökad andel ekologiska livsmedel. Östra sjukhusets Teamledare förklarar att de köper in så mycket ekologiskt som de kan. Dock bör det påpekas att målet ifråga är politiskt satt. Det innebär att restaurangerna får ett tillskott i sina budgetar (Excellfil 3: Budget) för att ha råd att köpa in ekologiska livsmedlen. Samtidigt poängterar Sektionschefen att restaurangerna har svårt att påverka hur mycket ekologiska livsmedel de kan köpa in. Orsaken är att då produktionsköken är restaurangernas leverantör är det produktionsköken som upphandlar med livsmedelsleverantörerna. Med andra ord är det produktionsköken som avgör andelen ekologiska livsmedel.

Det märks markant att målet om Minskat matsvinn är ett tydligt utformat mål i Restaurang och Café. Alla är medvetna om vad som mäts och hur restaurangerna arbetar mot att uppnå målet, vilket kan uppfattas att organisationen har lyckats förmedla målsättningen. Samtidigt kan det ifrågasättas om målets uppkomst; är det på grund av de ekonomiska fördelarna som nämns av Distriktschefen eller är det ett trendmässigt mål som ligger i tiden som Samordnaren tror? Oavsett vilken orsak, tyder det på att miljörelaterade frågor har fått genomslag i Regionservice, och i samhället. Naturvårdsverket (2014b) säger att minskat matsvinn både kan medföra sparade ekonomiska resurser och en minskad miljöpåverkan. Det innebär att båda respondenter kan ha rätt i sina antaganden om varför målet uppkom.

7.2 SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD - STYRNING, BUDGET OCH MÅLPRIORITERING

Om Regionservice utgångspunkt ska vara organisationens fem strategiska mål, borde det Balanserade styrkortet vara mer utformat efter dessa mål. Intrycket blir inte greppbart för läsaren att förstå de strategiska, det vill säga politiska, målens samband med Regionservice mål. Detta ansåg även Toppcheferna. Att budgeten kan användas för kommunikering, som Kihn (2011) menar att man ska göra, betvivlas i denna studie. Då Distrikts- och Sektionschefen själva bryter ner Regionservice Budgetrapport 2014 till egna verksamhetsbudgetar och handlingsplaner är att endast nyttja sig av Regionservice budget svårtolkad för Mellancheferna. Detta kan bero på, som Toppcheferna själva nämnde, att det Balanserade Styrkort som Regionservice använder idag endast ställer *Vad*-frågorna och inte *Hur*-frågorna. Att använda sig av SBSC med sina fördelar med ett orsak-verkan samband (Hubbard 2009; Nikolaou & Tsalis, 2013), hade kunnat underlätta för Regionservice. Dels utgår inte SBSC ifrån Västra Götalandsregionens valda perspektivindelning, utan det kan kompletteras med ytterligare perspektiv. I den här studien valdes Miljö-, Utvecklings- och Produktivitetperspektivet ut som kompletterande perspektiv. Att styrkortet kompletterade med tre perspektiv beror på att Kund- och Medarbetarperspektivet sattes ihop till ett enda perspektiv då studien utgick från Hubbards (2009) hypotetiska utformning av en SBSC.

7.2.1 UTFALL FRÅN SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD

De fem högst respektive lägst prioriterade målen av samtliga chefsroller i servicedistriktet Göteborg Syd-Öst enligt SBSC redovisas i Tabell 14 nedan.

Prioritet	Mål	Genomsnittligt index	Perspektiv
1	Säkerställa effektiva processer inom produktion och service	4,75	Produktivitetperspektivet
2	Kompetensutveckling (stärka kompetensen)	4,5	Medarbetar- /Kundperspektivet
3	Bättre serviceanda (lyhörd mot kundbehov)	4,38	Medarbetar- /Kundperspektivet
4	Öka tillit och förtroende mellan ägare, kärnverksamhet och service	4,25	Ekonomiperspektivet
5	Minskat matsvinn 50 % till år 2016	4,13	Miljöperspektivet
17	Ta fram miljö- och hälsofarliga ämnen har minskat med 80 % jämfört med 2010.	2,88	Miljöperspektivet
18	Ta fram handlingsplan för hälso- och miljöarbete	2,88	Medarbetar- /Kundperspektivet
19	Kvalitetssäkra avvikelshantering	2,88	Verksamhetsperspektivet
20	Stärka och utveckla inköpsverksamhetens roll	2,75	Utvecklingsperspektivet
21	Rutiner kring avfallshantering och kemikalier	2,13	Miljöperspektivet

TABELL 14: DE GENOMSNITTLIGT HÖGST RESPEKTIVE LÄGST PRIORITERADE MÅLEN ENLIGT SBSC

Att målet om att Säkerställa effektiva processer inom produktion och service, skulle ha högst prioritet av respondenterna var inget studien hade kunnat förutspå. Det är inte heller ett mål som direkt har behandlats vid intervjutillfällena och därför kan det ifrågasättas om respondenterna verkligen förstår målets faktiska innebörd. Målet är inte specificerat i Regionservice Budgetrapport, men kan troligtvis tolkas som dokumentation av dagligt arbete för att spåra möjliga fel i arbetsrutinerna. I studien placerades detta mål i SBSC-modellens Produktivitetperspektiv (i Regionservice budget var det placerat under Verksamhetsperspektivet). Kan man applicera något av Restaurang och Cafés prestationsmått direkt under för mätning av detta mål eller om är det enbart en fin formulerad mening som beskriver det övergripande ansvar samtliga chefsrollerna har? Den empiriska datan förespråkar att Mellan- och Första-linjechefernas arbete dagligen handlar om effektivisering i form av att jaga kostnader. Däri, som tidigare har nämnts, kan målen om Minskat matsvinn och Minskad sjukfrånvaro appliceras, det är dock en egen tolkning av den kvalitativa datan och inte vad SBSCn illustrerar.

Målet Minskat matsvinn med 50 procent till 2016 (4,13) är å andra sidan det femte prioriterade målet, främst då Sektionschefen och dennes Teamledare har satt det som mycket prioriterat i sitt arbete. Servicedirektören prioriterar det lägre (3). Det kan förklaras med att målet om Minskat matsvinn är satt för att de lägre organisationsnivåerna främst ska arbeta med det. Att Ekonomen inte har prioriterat målet högt (2), kan därför vara förståeligt då denne som intressent inte kan påverka eller arbeta mot detta mål.

Målet om Minskad sjukfrånvaro behandlades kontinuerligt vid intervjutillfällena, men enligt SBSC är målet inte särskilt prioriterat (3,5). Teamledarna på Östra och Mölndals sjukhus prioriterade målet med en 3:a, det vill säga, ganska prioriterat. Teamledaren på Sahlgrenska sjukhuset prioriterade med en 4:a, men denne poängterade också att det tidigare har varit turbulent och av därför vill teamledare, som denne yttrade, främst fokusera sig på detta. Gällande Sektionschefen är det förvånande att denne inte prioriterade Minskad sjukfrånvaro mer (4) om SBSCn jämförs med intervjuutfallet. Sektionschefen knyter sjukfrånvaro med anställdas missnöje till arbetsplatsen då de inte ser ett orsak-verkan samband, vilket är enligt Sektionschefen den svåraste uppgiften.

Att inte Ökad andel ekologiska livsmedel till 40 procent av total livsmedelsbudget, var mer prioriterat (3,0) var överraskande, om det jämförs mot Regionservice pressmeddelanden (VGR, 2014c), men något överensstämmande med den empiriska datan från intervjuerna. Förståelse för att det inte är mer prioriterat trots att det är ett politiskt mål, återfanns vid intervjun med Sektionschef. Sektionschefen förklarade att det är ett mål som är mer riktat mot produktionsköken. Restaurang och Café-sektionen kan inte påverka upphandlingen och därför endast köpa det som kan beställas från produktionsköken.

En intressant infallsvinkel är att trots målet om Ny måltidslösning är inaktuell för Restaurang och Café-sektionen, är det ändå prioriterat på Mellanchefs- och Första-linjechefsnivå, se Tabell 9. Distriktschefen har prioriterat målet till lägsta möjliga (1), medan Sektionschefen och teamledarna har prioriterat från 2 till 3 (se Tabell 9). Förståelse finns för att Sektionschefen prioriterar målet något, då denne ansvarar för ett mindre produktionskök utanför sektionen, men att Teamledarna överhuvudtaget prioriterar det ifrågasätter studien. Måltidslösningen är inte relevant för sektionen, men troligtvis av ren osäkerhet sätter Teamledarna en högre prioritering i undersökningen än vad den är i verkligheten. Det kan övervägas om detta betyder att Teamledarna överlag inte har insikt i organisationsmålen på grund av dålig informering.

Studien överväger om Benchmarking skulle kunna vara ett alternativ för Restaurang och Café-sektionen. Hunter et al (2007) rekommenderar systematiskt arbete med Benchmarking för förbättrat kvalitetsarbete i offentliga måltidsverksamheter. I Restaurang och Café-sektionens fall skulle Benchmarking kunna vara ett framsteg i säkerställningen av effektiva processer genom att identifiera bästa möjliga utförande. Det kan vara en möjlighet för sektionen att klara en Budget i balans till 2016. I studien övervägs även om Benchmarking kan bli en naturlig del av Regionservice Målstyrning. Precis som SBSC besvarar Målstyrningen både *Vad-* och *Hur-*frågorna. I SBSC rekommenderar Nikolaou och Tsalis (2013) Benchmarking för utvärdering av organisationen och dess verksamheter.

7.3 MÅLPROGRAMMERING

Ignizio (1985) beskriver skillnaden mellan viktade och rankade mål. Utifrån respondenternas svar framgår det att målen i organisationen är viktade, det vill säga att ett mål inte helt behöver uppnås innan ett mål kan uppnås. Detta är tydligt då organisationen kan satsa på mål som Minskat matsvinn och Minskad sjukfrånvaro samtidigt som en Budget i balans är det högst prioriterade organisationsmålet. Eftersom Servicedirektören är den som främst kan påverka vilket eller vilka mål som ska prioriteras är det denne som Dyer (1972) samt Martel och Aouni (1990) benämner som Beslutsfattare. Det innebär att det är Servicedirektörens avvägningar och

prioriteringar för målen som avgör dess vikter och hur viktiga målen är att uppnå för organisationen. Då Kostnadseffektivitet (Ekonomiperspektivet) hade en vikt av 4,75 och Minskat matsvinn (Miljöperspektivet) enbart har en vikt på 2,20, visar Servicedirektören tydligt hur denne prioriterar de två mätbara målen.

Martel och Aouni (1990) samt Kettani et al (2004) talar om att problem kan uppstå om hänsyn enbart tas till Beslutsfattarens preferenser. För att ta hänsyn till andra faktorer som kan påverka utfallet för målen utgår studien från en jämförelse mellan Beslutsfattarens, det vill säga Servicedirektörens prioritering mot den genomsnittliga prioriteringen, av mål. Servicedirektören prioriterar de båda målen lägre än den Genomsnittliga prioriteringen. Om vikterna jämförs är skillnaden mellan de båda målen är lägre. Kostnadseffektivitet har en vikt på 3,44 och Minskat matsvinn på 3,00. Skillnaden mellan hur viktiga målen är för organisationen är betydlig, vilket även påverkar utfallen för modellen. För att belysa detta kommer kapitlet delas in i avsnitt där det först kommer ske en jämförelse mellan de två körningarna, för att sedan följas av en diskussion kring Målprogrammering för alla mål, även de som inte var mätbara.

7.3.1 MÅLPROGRAMMERING I LINDO

Båda körningarna leder till ett nollresultat. Det innebär att det i båda fallen har uppnåtts en optimal lösning, enligt Dyer (1972) och Kettani et al (2004), med de restriktioner som fanns i respektive modell. När körningarna ska jämföras utgår denna studie från de olika värdena på beslutsvariablerna som LINDO gav, i och med att dessa tidigare var okända och var delvis orsak till problemsituationen (Balakrishnan, 2013). Dessutom var de andra värdena: målfunktionsvärden, avvikelsevariabler och vikter, givna från enkäter (se Tabell 10). Nämnas bör att målen och dess avvikelsevariabler uppfyller Martel och Aouni (1990) samt Kettanis et al (2004) krav. Värdena för beslutsvariablerna återges i Tabell 15.

x_j	Servicedirektören	Genomsnittlig
x_1	12,05	22,59
x_2	0,11	0,33
x_3	3,13	8,98

TABELL 15: BESLUTSVARIABLER

Beslutsvariabeln x_1 motsvarar hur stort täckningsbidraget ska vara per portion, det vill säga hur stor skillnaden ska vara mellan kundens pris och priset som restaurangen betalar för en portion. Som Tabell 15 redovisar, ska täckningsbidraget utifrån Servicedirektörens prioritering vara 12,05 kronor för optimal lösning. Om den Genomsnittliga prioriteringen får avgöra, krävs ett drygt tio kronor högre täckningsbidrag per portion (22,59 kronor). Täckningsbidrag ska utgöra vinst samt täckning av andra kostnader än måltidskostnaden. Ett högre täckningsbidrag innebär, enligt oss, att fler kostnader kan täckas. Det medför dessutom ökad möjlighet att nå en Budget i balans och även positivt resultat för sektionen. Dock medför ett ökat täckningsbidrag att kundens pris måste höjas. I sin tur kan restaurangerna bli mindre efterfrågade bland sina kunder vilket leder till minskad försäljning. Det studien vill poängtera är att trots ökade möjligheter att uppnå en budget i balans med ett högre täckningsbidrag, kan samma faktor även minska möjligheterna om kunderna inte är villiga att betala det högre priset för sin lunch. Om Restaurang och Café-

sektionen satsar på ett lägre täckningsbidrag kan de behålla sina kunder genom en lägre prissättning. En lägre prissättning skulle kunna locka fler kunder om priset är konkurrenskraftigt. På så vis skulle ett lägre täckningsbidrag också kunna leda till att en Budget i balans uppnås. Mycket hänger alltså på kundernas efterfrågan samt villighet att betala för en lunch, men om Restaurang och Café kan prognosticera vilket alternativ som är lämpligast, en prishöjning eller prissänkning, skulle det vara möjligt för sektionen att nå en Budget i balans.

Beslutsvariabel x_2 motsvarar antagandet om andelen självtagen mat som ska förändras till att bli utportionerad av personal. Här kan det ses att den Genomsnittliga prioriteringen vill att en tredjedel av självtagen mat ska ändras och bli portionerad istället. Enligt Servicedirektörens värden ska endast en tiondel (0,11) av självtaget förändras och bli portionerad. Att portionera kräver mer personal och kan innebära ökade kostnader för restaurangerna. Dock tror Sektionschefen och Mölndals Teamledare att sannolikheten är större att utportionering resulterar till minskat matsvinn, då beställningssvinn bör gå ner. Servicedirektören prioriterade båda målen: Kostnadseffektivitet och Minskat matsvinn lika högt, med en femtedels måluppfyllelse för respektive mål. I den Genomsnittliga prioriteringen har målet om Minskat matsvinn (4,13) högre prioritet än Kostnadseffektivitet (3,25). Förklaringen bakom en högre prioritet i den Genomsnittliga prioriteringen i jämförelse med Servicedirektörens antas bero på att både portionering och minskat matsvinn är mer verksamhetsnära mål än mål för hela organisationen. Av den orsaken prioriterar inte Servicedirektören detta lika högt i sitt arbete, utan låter det tas hand om längre ner i organisationen av Sektionschefen och Teamledarna.

Den sista beslutsvariabeln, x_3 , motsvarar hur hög kostnaden för hanteringen av överbeställningar ska vara. Som Tabell 15 visar ger den Genomsnittliga prioriteringen en högre hanteringskostnad på 8,98 kronor per portion, jämfört med Servicedirektörens på 3,13 kronor. Även här är det tydligt att målprioriteringen för minskat matsvinn påverkar beslutsvariabelns värde. Den högre hanteringskostnaden innebär indirekt att organisationen måste arbeta hårdare för att minska sina överbeställningar och få mer precision i sina prognoser på efterfrågan om organisationen ska kunna kostnadseffektiviseras. Kostnaden för överbeställd mat motsvarar, enligt vårt antagande, den kostnad som restaurangerna kan arbeta med för att minska matsvinnet. Genom mer preciserade prognoser borde risken att överbeställa mat minska, och därmed minska det totala matsvinnet. Hänsyn måste dock tas till att mer prognostiseringsarbete kräver mer tid, vilket Teamledaren får ta från någon annan arbetsuppgift, exempelvis med att vara ute i verksamheten. Om kostnaderna ökar eller minskar med mer precisa prognoser kan inte den här studien avgöra, men kostnaderna borde avvägas mot varandra, samt mot målet om minskat matsvinn för att avgöra den bästa lösningen för organisationen.

Känslighetsanalysen (se Bilaga 10 och Bilaga 11) för båda körningarna gav inte särskilt mycket information. Ett samband upptäcktes i beslutsvariablernas koefficientintervall. Sambandet innebär att den tillåtna minskningen och ökningen (i den Genomsnittliga modellen, med negativa avvikelsevariabler) av en koefficient motsvarade den nuvarande koefficienten för beslutsvariabeln multiplicerat med målets vikt. Den delen av känslighetsanalysen som behandlar hur mycket högerleden i de matematiska ekvationerna fick förändras hade samma värden som högerleden i modellen (Lantz, 2012). Dessa gav således inte heller någon användbar information, vilket troligtvis har att göra med att full måluppfyllelse var möjlig i båda fallen.

7.3.2 MÅLPROGRAMMERINGSANALYS FÖR ALLA MÅL

När målprioriteringen ska beaktas för alla målen ur en Målprogrammeringssyn tas hänsyn till både enkäter och vad som framkom under intervjuerna. Utifrån intervjuerna drar studien den generella slutsatsen att Budget i balans är det högst prioriterade målet och därefter målet om Minskat matsvinn. Sedan kommer resterande mål, som minskad sjukfrånvaro, med liknande prioritering. När utfallet från intervjuerna jämförs mot prioriteringar i enkäten skiljer det sig något (se Tabell 16). Här ges målet om att Säkerställa effektiva processer inom produktion och service, vilket motsvarar Produktivitetperspektivet, den högsta prioriteringen i hela enkäten. Sedan följer målen och perspektiven inte sig åt. Minskat matsvinn prioriteras näst högst i Målprogrammeringen, men Miljöperspektivet, som målet tillhör, hamnar på femte plats i SBSC-modellen. Medarbetar-/Kundperspektivet är det perspektiv som prioriteras nästhögst i SBSC-modellen, men målet om Minskad sjukfrånvaro, tillhörande samma perspektiv, hamnar först på en fjärdeplats i Målprogrammeringen. Budgeten som alltså tillhör målet om Kostnadseffektivitet och det Ekonomiska perspektivet hamnar på en tredje plats i Målprogrammeringen och först på en fjärde plats i SBSCn.

Prioritering	Intervju	SBSC	Målprogrammering
1	Budget i balans (Kostnadseffektivitet)	Produktivitetperspektivet	Säkerställa effektiva processer inom produktion och service (Produktivitetperspektivet)
2	Minskat matsvinn	Medarbetar-/Kundperspektivet Verksamhetsperspektivet	Minskat matsvinn (Miljöperspektivet)
3	Minskad sjukfrånvaro Ökad andel ekologiska livsmedel		Kostnadseffektivitet (Ekonomiperspektivet)
4		Ekonomiperspektivet	Minskad sjukfrånvaro (Medarbetar-/Kundperspektivet)
5		Miljöperspektivet Utvecklingsperspektivet	Ny måltidslösning (Verksamhets- och Utvecklingsperspektivet)

TABELL 16: JÄMFÖRELSE MELLAN INTERVJU, SBSC OCH MÅLPROGRAMMERING

Resultatet av studien ifrågasätter om antingen enkäten inte har varit tillräckligt tydligt utformad, eller om Regionservices förmedling av målen är otydlig och därför inte når ut till alla i organisationen.

7.3.2.1 BUDGET I BALANS/KOSTNADSEFFEKTIVITET

När målen överlag diskuteras av respondenterna är det tydligt att uppnå en Budget i balans till 2016 (Kostnadseffektivitet) är det viktigaste målet. Enligt Linna et al (2010) är en hållbar ekonomisk tillväxt fortfarande viktigast i organisationer, det till trots försvårad beslutsfattning och styrning på grund av konflikterande mål kring miljö och socialt, enligt Oglethorpe (2009). Najafi och Ahmadkhani (2012) talar om budget som ett verktyg att kontrollera verksamheten, vilket kan kopplas ihop med Servicedirektörens filosofi, att varje sektion ska bära sina kostnader. Eftersom Restaurang och Café-sektionen inte upprätthåller Servicedirektörens filosofi, måste åtgärder tas vid. Genom att organisationen och Service-direktören (Beslutsfattaren) prioriterar en Budget i balans högre än alla andra budgetmål, skapas incitament för att målet är det som främst ska uppnås.

Trots att en Budget i balans är det mål som enligt uttalanden är det som högst prioriteras, stämmer detta inte överens med enkätstudien. Kostnadseffektivitet prioriterades som det tredje genomsnittligt högsta målet i Målprogrammering och var det fjärde prioriterade perspektivet i SBSC-modellen. Givetvis kan det argumenteras att alla respondenter inte var medvetna om att Kostnadseffektivitet jämfördes med målet Budget i balans till 2016. Servicedirektören och Stabschefen var de som lägst prioriterade Kostnadseffektivitet i Målprogrammeringen, men det var även de som prioriterade det Ekonomiska perspektivet högst i SBSCn (tillsammans med Teamledaren på Östra sjukhuset). De motstridiga resultaten kan alltså diskuteras, men hänsyn bör tas till att målet om en Budget i balans inte alls fanns med i enkäten. Utan Kostnadseffektivitet valdes ut ur det Ekonomiska perspektivet, då det inför studien kändes som det var det mest träffande målet inom perspektivet. Hade enkätens Målprogrammeringsdel varit utformad med målet om en Budget i balans till 2016, skulle detta troligtvis lett till andra resultat än de som studien fick från respondenterna. Dock kan det ifrågasättas hur tydliga Regionservice är i sin Målstyrning och förklaring av mål, då Kostnadseffektivitet har en direkt påverkan på budgetresultatet, men tas i Regionservice budgetrapport 2014 mer upp som ett strategiskt mål, än ett mål inom det ekonomiska perspektivet vilket de lägre organisationsnivåerna inte verkade känna till.

7.3.2.2 *MINSKAT MATSVINN*

Efter målet om en Budget i balans prioriterar respondenterna, utifrån intervjuerna och enkätens Målprogrammeringsdel, målet om att Minska matsvinnet. Målet leder till positiva ekonomiska effekter, enligt Distriktschefen, vilket kan vara avgörande för att Budgetmålet nås och det kan övervägas om det kan vara orsaken till att målet om Minskat matsvinn utformades. Utgår studien från Samordnarens uttalande, ligger det i tiden för organisationer att ta kontroll över sitt matsvinn, vilket kan vara en annan orsak att målet har uppkommit. Målet uppkom till 2013, vilket är samma år som Naturvårdsverket (2014b) föreslog ett etappmål om minskat matavfall. Etappmålet skulle enligt Naturvårdsverket (2014b) innebära ekonomiska fördelar samtidigt som organisationens miljöpåverkan minskar. Samhällets ökade intresse i offentliga organisationers miljöarbete har sannolikt påverkat att målet utformades i Regionservice, men kostnadsfördelarna har varit det främsta argumentet till målutformningen. I enkätundersökningen skiljer sig respondenternas måluppfyllelsenivå, från ett målfunktionsvärde av 10 till 50 (full måluppfyllelse).

Det bör beaktas att målet ifråga behandlades i både Målprogrammerings- och SBSC-delen av enkäten, till skillnad från målet om en Budget i balans som inte behandlade alls då det inte var ett mål som direkt uttrycktes i Regionservice budgetrapport 2014. Detta har troligtvis haft stor betydelse för studiens utfall, både i den kvalitativa och kvantitativa datan. Trots det bör Minskat matsvinn ses som studiens näst högsta prioriterade mål, då det både uttalas och prioriteras som det, efter målet om en Budget i balans.

7.3.2.3 *ANDRA ORGANISATIONSMÅL*

När det kommer till andra organisationsmål är det mer individuellt hur respondenterna uttalade sig kring prioriteringen mellan dem. Den generella synen är att andra mål är lika lågt prioriterade, som Ekonomen berättade. Dock kan man se att Minskad sjukfrånvaro, framförallt den korta, är något som prioriteras något högre hos både Sektionschefen och teamledarna på

Sahlgrenska och Mölndals sjukhus. Det är även Sektionschefen och Mölndals Teamledare som har gett Minskad sjukfrånvaro högst måluppfyllelsegrad i Målprogrammeringen (se Tabell 10).

Målet om att Säkerställa effektiva processer inom produktion och service, anses i studien kunna relateras till organisationens prestationsmåttn om Antal sålda portioner. Eftersom möjligheterna för marknadsföring av restaurangerna är begränsade, vilket både Sektionschef och teamledarna nämnde, är det svårt för restaurangerna att locka kunder. Då detta mål även enbart är beroende utav försäljning mot kunder, är det svårt för verksamheten att själva påverka Antal sålda portioner. Trots detta är målet det som högst har prioriterats i både Målprogrammeringen och i SBSC-modellen.

Av de fem mål som skulle prövas i Målprogrammeringen var endast fyra relevanta för Restaurang och Café-sektionen, förklarade Samordnaren för oss. Om studien tar utgångspunkt från Oglethorpes (2009) påstående, att om organisationsmål finns i ekonomiska, miljö- och sociala områden, finns det i vår studie två mål inom ekonomi (Kostnadseffektivitet och Säkerställa effektiva processer inom produktion och service), ett inom miljö (Minskat matsvinn) och ett inom det sociala (Minska sjukfrånvaron). Enligt Målprogrammeringens utfall fanns inte den konflikt mellan som Dyer (1972) talar om, vilken skulle innebära att måluppfyllelse för alla mål inte skulle vara nåbar. Samtidigt kunde enbart två av fyra mål mätas med den data som fanns given. Hade data för alla mål funnits tillgänglig, hade resultatet kunnat se helt annorlunda ut och påvisa den problematik som Målprogrammering står för (Dyer, 1972; Ignizio, 1985; Kettani et al, 2004). Värt att påpeka är dock att de ekonomiska målen fick, i Målprogrammeringen, den högsta respektive tredje högsta prioriteringen, miljömålet den nästhögsta och det sociala målet fick den lägsta prioriteringen. Därför är det, trots att ekonomisk tillväxt är viktigast för organisationer (Linna et al, 2010), tydligt att även andra frågor prioriteras lika högt eller till och med högre än vissa ekonomiska mål. Vilket förklarar de svårigheter som Oglethorpe (2009), Adolfsson och Solli (2009), Andersson och Tengblad (2009) och Kihn (2011) talar om. Svårigheterna för Beslutsfattare att fatta beslut innebär även att modeller, som Målprogrammering, kan behöva förankras mer i organisationer då dessa kan erbjuda hjälp vid beslutsfattande, enligt Charnes et al (1955), Dyer (1972), Zeleny (1981), Ignizio (1985) samt Martel och Aouni (1990).

7.4 METODDISKUSSION

7.4.1 URVAL OCH METOD

Storleken på studiens urval kan diskuteras då studiens validitet hade stärkts om urvalet hade varit större. Samtidig anser vi att studien fick med de viktigaste personerna eftersom respondenterna dels var placerade på olika organisationsnivåer och dels besatt olika roller i organisationen. Möjligheten fanns att vi kunde ha undersökt flera servicedistrikt i Regionservice eller att i servicedistriktet Göteborg Syd-Öst undersökt produktionsköken, Gemensam produktion, för högre validitet. Vi övervägde denna möjlighet men kom fram till att studiens kvalitet kunde bli bristfällig om vi utökade urvalet utanför sektionen. Studien syftade att undersöka hur mål prioriteras på olika organisationsnivåer och därför valde vi att stanna i ett organisationsled. Vi anser även att de nio respondenter som representerar Regionservice i denna studie, är tillräckligt tillförlitligt som urval för en studie i den här storleken. Detta eftersom respondenterna besitter efterfrågad kompetens och representerar olika organisationsnivåer, från Toppchef till Förstalinjechef.

Vi använde oss av en fallstudie, med enkät och intervju, för att undersöka respondenterna. Detta tillvägagångssätt gav oss både insikt i de individuella prioriteringarna från enkäten. Samtidigt hade enkätens utfall kunnat utvecklas, förklaras och belysa mer allmänna prioriteringar och avvägningar för organisationen i sig, genom intervjun. Med tillvägagångssättet införskaffades informationen från två håll och kunde därmed också jämföras om respondenten uttalade sig på samma sätt som den satte sina prioriteringar i enkäten. Det skulle visa sig inte stämma i många av fallen. Detta kan givetvis ifrågasättas om vi inte har varit tillräckligt tydliga med vad våra mål innebär, eller är det Regionsservice som inte tillräckligt tydligt har förmedlat budskapet med sina mål. Den här diskussionen kommer fortsätta och delvis genomsyra avsnittet.

Metodvalen och de jämförelser som metodtriangleringen gjorde möjlig, var dock användbart för studiens bidrag för forskningen. Genom enkät och intervju framtogs tillräckligt valid data för att kunna utforma SBSC och Målprogrammering samt goda möjligheter att analysera dess båda utfall. Utifrån dessa utfall kunde slutsatser dras kring möjligheterna för de båda modellerna (se 8. *Slutsats*), och fördelar från respektive modell som kan vara mest användbar för den studerade organisationen.

7.4.2 ENKÄT

Nu i efterhand ifrågasätter vi enkätens upplägg. Under resans gång upptäckte vi, från respondenternas sida, att de organisationsmål som vi hade identifierat i Regionsservice budgetrapport 2014, relaterade till Restaurang och Café-sektionen, endast var delvis aktuella för det undersökta området. Det visade sig att uttalade mål i budgeten varken hade lika hög prioritering eller förmedlats på samma sätt som uttalade mål på Regionsservice hemsida. Det har troligtvis påverkat studiens resultat, då målet om en Budget i balans till 2016, inte fanns med i enkäten över huvudtaget. Målet uppfattades inte vara ett tydligt uttalat mål i Regionsservice budgetrapport 2014 (VGR, 2014b), men vi var medvetna om målet tack vare Regionsservice pressmeddelanden (VGR, 2014c). Det märktes vid intervjuerna att respondenterna var mycket medvetna om målet Budget i balans och prioriterades högt av alla. Det kan därför ifrågasättas hur enhetligt Regionsservice arbetar med att kommunicera sina mål. Målet Budget i balans, kan tolkas vara en annan beskrivning för Kostnadseffektivitet eller för Regionsservice strategiska mål: Ekonomiskt mervärde. Att beskriva samma mål på olika sätt uppfattar vi som problematiskt, och om vår uppfattning är rätt, kan det ställa till det för utomstående. I och med att Regionsservice är en offentlig organisation, anser vi att målen borde beskrivas mer enhetligt, men anpassat, för ökad förståelse för både utomstående och medarbetare. Vi överväger även om respondenterna är medvetna hur de kan påverka och arbeta mot en Budget i balans, eftersom målet Kostnadseffektivitet – vilket påverkar möjligheterna för en budget i balans, inte var lika hög prioriterat enligt studiens kvantitativa data som Budget i balans i den kvalitativa datan.

Vidare ifrågasättande rörande kommunikationen från Regionsservice sida gäller skillnaden mellan intern och extern kommunikation. Målet om Budget i balans var ett tydligt mål för respondenterna, men inte lika tydligt för oss utomstående. Vi var medvetna om att målet fanns i och med informationen kring det på hemsida, men då målet inte kommuniceras i budgeten med samma tydlighet eller ens alls, uppfattas det inte lika tydligt för utomstående. Att budgeten är svårförståelig för utomstående kan bero på att man håller på att förändra sitt styrsystem, som

Toppcheferna talar om. Så kan vara fallet, utfallet blev i alla fall att budgetmålet ej tillgodosågs i enkäten.

7.4.3 INTERVJU

Eftersom intervjuerna hölls semistrukturerade, hade respondenterna möjlighet att tala fritt kring givna frågor. I flera fall berättade respondenterna om irrelevanta ämnen för studien, vilket vi försökte få respondenterna att undvika. Detta skedde främst vid intervju på de högre organisationsnivåerna då dessa ansvarar för mer än bara tjänsten Restaurang och Café. I övrigt var intervjuerna mycket givande och bra information framkom.

Det som främst kan ifrågasättas är intervjun med Toppcheferna då intervjun gjordes med både Servicedirektören och Stabschef samtidigt. Båda två kändes väldigt öppna och villiga att delge information. Vid fler frågor var det dock bara en av Toppcheferna som svarade, vilket kanske inte gav bådas syn av frågan. I en hel del av de fallen påpekade den av Toppcheferna som inte svarade på frågan något som denne tyckte skulle vara med i svaret. Det är svårt att veta hur mycket information som eventuellt föll bort, men i och med att båda tillät den andra att lägga till något i svaret som denne tyckte saknades, tror vi att vi ändå fick ut väldigt bra och överensstämmande svar med vad båda Toppcheferna ansåg om frågan. Samtidigt som det bör poängteras att vi försökte få en intervju enbart med Servicedirektören, men vid bokningen för intervju fick reda på att Stabschefen också skulle närvara.

Något annat som kan ha påverkat utfallet vid intervjuerna är våra ordval. Från Sektionschefen och uppåt har alla lång erfarenhet av styrning och/eller ekonomisk utbildning. De flesta av teamledarna hade utbildning men mer riktad mot kosthållning eller personalfrågor, vilket kan innebära att vissa ekonomiska begrepp var begrepp de inte var vana att tala om. Förståelsen för begreppen tror vi kan därför vara lägre för Första-linjecheferna än för Mellan- och Toppcheferna, vilket kan ha påverkat och begränsat teamledarnas svar på den här typen av frågor.

7.4.4 SBSC

Eftersom vår SBSC är uppbyggd utefter vår uppfattning av mål tagna från Regionservice budgetrapport 2014 (VGR, 2014b), är alla mål, som vi tidigare nämnde, inte applicerbara på Restaurang och Café-sektionen. Det kan därmed påverkat relevansen i hur respondenterna har prioriterat målen i enkäten. Att vissa av respondenterna även har andra ansvarsområden utöver sektionen kan också ha påverkat deras målprioritering, då vi inte kan säkerhetsställa att de endast hade denna sektion i åtanke när de satte sina prioriteringar. Det sistnämnda gäller även för Målprogrammeringen.

Utformningen av SBSC är en förenklad variant, med utgångspunkt från Hubbards (2009) modell. Anledningen till att den är förenklad beror främst på att det var svårt att tyda/se orsak-verkan samband mellan målen och perspektiven utifrån intervjuerna och budgeten. Det vi kan utläsa är prioriteringen enligt respektive respondents uppfattning kring de mål som vi har identifierat i budgetrapport 2014 (VGR, 2014b). En mera utförlig analys av sektionens mål och prestationsmått hade skapat en högre validitet för studien men troligtvis också varit användbart för Regionservice att ta del av.

7.4.5 MÅLPROGRAMMERING

Det mest kritiska för Målprogrammeringen är att alla mål inte hade kvantifierbar data, i form av identifierbara beslutsvariabler, knutna till sig, vilket gjorde att dessa mål inte kunde mätas. De beslutsvariabler som finns kanske även inte är de enda som egentligen finns att tillgå, men var de som vi identifierade och som vi anser är godtyckliga beslutsvariabler.

Inför studien trodde vi att mer information skulle finnas att tillgå, som kunde appliceras på mål. Så visade det sig inte vara fallet, vilket avgjorde att enbart två av målen kunde testas i LINDO. Som lätt kan förstås hade validiteten stärkts betydligt om alla mål hade kunnat mätas i LINDO, trots detta ger studien en hel del svar genom vilka siffror som respondenterna har satt i enkäten och hur de uttalar sig i intervjuerna. Tack vare detta kunde vi ändå genomföra en körning och kommentera dess resultat med hänsyn till att bara två av målen är med. Det avgjorde att diskussionen kring Målprogrammeringen till stor del handlar om uttaland/nedskrivna prioritet och avvägning mellan mål, än vad den handlar om körningen.

Vi valde att, på grund av otillräckliga beslutsvariabler, enbart mäta ett mål utifrån varje perspektiv. En möjlig väg att gå hade varit att testa alla målen i en Målprogrammering, vilket hade ökat studiens validitet. Förutsatt att beslutsvariabler går att finna för varje mål.

8. SLUTSATS

Utifrån ovanstående kapitel besvaras forskningsfrågorna, vilka även leder vidare till ett avsnitt om fortsatt forskning inom studiens ämnesområde.

8.1 SOCIALA, MILJÖMÄSSIGA OCH EKONOMISKA ORGANISATIONSMÅL INOM RESTAURANG OCH CAFÉ

Organisationsmål relaterade till organisationens sociala och miljöarbete är prioriterade om de är till ekonomisk fördel, men det tas varken hänsyn från Beslutsfattarens eller Intressenternas sida om målen kan samverka. På de högre organisationsnivåerna: Toppchefs- och Mellanchefsnivå, kan ett resonemang föras kring målen och hur de samverkar, men på Första-linjechefsnivå uttrycks målen överlag som skilda ting med störst tyngd i ekonomisk fördel. Överlag känner vi att hela organisationen prioriterar målen på liknande sätt, med högst prioritering av en Budget i balans, följt av Minskat matsvinn och sedan kommer resterande mål. Det är först på Första-linjechefsnivå och Sektionschefen som ett tredje mål: Minskad sjukfrånvaro, prioriteras högre än resterande mål.

Att Budget i balans har högst prioritering innebär att Regionservice inte är särskilt villiga att lägga ekonomiska resurser på mål som inte leder till Kostnadseffektivitet, vilket kan försvåra arbetet med att uppnå andra organisationsmål. Andra mål kan bidra till Kostnadseffektivitet och att Budget i balans kan uppnås, men budgeten kan också hindra möjligheten att uppnå andra mål om ekonomiska resurser krävs för att uppnå dem. Därav anser vi att målet om en Budget i balans påverkar möjligheterna för måluppfyllelse för andra mål och vi anser att det därför kan finnas konflikter mellan organisationsmålen.

8.2 MÅLPRIORITERING NÄR SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD ANVÄNDS

SBSC illustrerar väl vilken målprioritering de olika chefsrollerna har. Målet Säkerställa effektiva processer inom produktion och service, placerat i Produktivitetperspektivet, prioriteras högst av samtliga chefsroller enligt SBSC. Produktivitetperspektivet var även det perspektiv som hade högst genomsnittlig prioritering jämfört med de andra perspektiven. Samtidigt var Medarbetar-/Kundperspektivet det perspektiv som hade flest mål med hög prioritering.

Vi anser att vår utformade SBSC inte är användbar för Regionservice då den är uppbyggd på uppfattningar och inte konkret fakta som Målprogrammeringen, och dessutom saknar SBSCn orsak-verkankoppling som bland annat Hubbard (2009) förespråkar. En del av målen som redovisas i SBSCn är möjligtvis inte relevanta för Restaurang och Café-sektionen, dessutom finns det inget samband mellan orsak och verkan. Skulle Regionservice använda sig av samma utformning som vi, hade det inte underlättat för dem i sin styrning.

8.3 MÅLPRIORITERING OCH AVVÄGNINGAR NÄR MÅLPROGRAMMERING ANVÄNDS

Oavsett vems prioriteringar och avvägningar som används är det möjligt att uppnå båda målen i den grad som önskas av Servicedirektören eller den Genomsnittliga prioriteringen, om Målprogrammering används. Vi kan avgöra att Kostnadseffektivitet och Minskat matsvinn inte

ligger i konflikt med varandra, åtminstone inte när enbart dessa mål analyseras. Det innebär att om mer data kring de andra målen hade varit given skulle utfallet och avvägningen mellan Kostnadseffektivitet och Minskat matsvinn kunna se annorlunda ut.

Finner organisationer, så som Regionservice, att det är problematiskt när det finns flera mål som ska uppnås, men att full måluppfyllelse inte är möjlig för alla mål, kan Målprogrammering vara ett hjälpmedel. Detta för att Målprogrammeringen löser den här typen av problematik, om all nödvändig data finns tillgänglig. Vi anser därför att Målprogrammering skulle kunna vara användbart styrverktyg för organisationer och för Regionservice.

8.4 VIDARE FORSKNING

Vi hade gärna sett vidare studier som belyser liknande problematik; vilka modeller en organisation drar mest fördelar från. I den här studien och med den data som fanns tillgänglig överglänste möjligheterna med Målprogrammering SBSCn. Dock krävdes SBSCs index för att utforma Målprogrammeringen. Därför tror vi att ytterligare kombination av Målprogrammering och SBSC hade varit till fördel för båda modellerna och därmed kompletterat varandra. SBSC-modellens *Vad-* och *Hur-*frågor hade blivit bättre kopplade med organisationens prestationsmätt och budget, det vill säga kvantifierbar data, och genom Beslutsfattarens prioriteringar. SBSCn hade samtidigt prövats om modellen hjälper till att underlätta förmedlingen av Målprogrammeringens utfall mellan organisationsleden.

Intressant hade även varit att se vidare studier inom enbart Målprogrammeringsområdet, då Målprogrammeringen enligt den här studien var den modell som gav organisationen flest fördelar. Vidare studier borde ta hänsyn till flera organisationsmål. En sådan undersökning skulle ge perspektiv på hur offentliga organisationen arbetar med konfliktrelaterade mål och vilka utfall det leder till, men det skulle även skapa tydlighet för organisationen om vad som prioriteras. Att även jämföra hur olika organisationer prioriterar och avväger liknande mål, finner vi hade varit intressant och givande för forskningsområdet.

KÄLLFÖRTECKNING

TRYCKTA KÄLLOR

- Adams, C., Hoque, Z. & Muir, S. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability accounting, management and policy journal*, 5(1), 46-67.
- Adolfsson, P. & Solli, R. (2009). *Offentlig sektor och komplexitet. Om hantering av mål, strategier och professioner*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). When complexity meets culture: new public management and the Swedish police. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 6(1), 41-56.
- Balakrishnan, N., Render, B. & Stair, R. M. Jr. (2013). *Managerial decision modeling with spreadsheets*. 3. Uppl., Boston, Mass: Pearson.
- Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations*. Diss. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Björk, L., Szücs, S. & Härenstam, A. (2014). Measuring capacity to perform across local government services - managers' perceptions. *The International journal of public sector management*, 27(1), 26-33.
- Charnes, A., Cooper, WW. & Ferguson, R. (1955). Optimal estimation of executive compensation by linear programming. *Management Science*, 1, 138-151.
- Charnes, A. & Cooper, WW. (1976) Goal programming and multiple objective optimizations: Part I. *European Journal of Operational Research*, 1(1), 39-54.
- Dess, G., Markoczy, L. och Shi, W. (2009). The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius lungens. *Journal of Management*, 35(6), 1453-1480.
- Dyer, J. S. (1972). Interactive goal programming. *Management Science*, 19(1), 62-70.
- Gregoire, M. B. (2013). *Foodservice Organizations - A managerial and systems approach*. 8. Uppl., Boston: Pearson.
- Hansen, S., Otley, D. & van der Stede, W. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95-116.
- Hendrick, R. (1989). Top-down budgeting, fiscal stress and budgeting theory. *The American Review of Public Administration*, 19(1), 29-48.

- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.
- Hunter, W., Lumbers, M. & Raats, M. (2007). Future challenges in day-care Centre food services: will benchmarking help?. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 434 - 448.
- Ignizio, J. P. (1985). Multiobjective mathematical programming via the MULTIPLEX model and algorithm. *European Journal of operational research*, 22(3), 338-346.
- Jacobsen, D. I. (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval I företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannessen, A. & Tufte, P. A (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB.
- Johnson, B.C. & Chambers, M. J. (2000). Foodservice benchmarking: Practices, attitudes and beliefs of foodservice directors. *Journal of the American Dietetic Association*, 100(2), 175 - 180.
- Johnson, T. & Kaplan, R. (1991). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 31(1), 53-79.
- Kettani, O., Aouni, B. & Martel J-M. (2004). The double role of the weight factor in the goal programming model. *Computers & operations research*, 31(11), 1833-1845.
- Kihn, L-A. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets? *School of management, University of Tampere*, 7(3), 212-236.
- Lantz, B. (2012). *Operativ verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J. & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 479-499.
- Lynch, T. & Day, S. (1996). Public sector performance measurement. *Public administration quarterly*, 19(4), 404-419.
- Mamede, P. & Gomes, C.F. (2014). Corporate Sustainability Measurement in Service Organizations: A Case Study from Portugal. *Environmental Quality Management*, 23(3), 49-73.
- Martel J-M. & Aouni B. (1990). Incorporating the decision-maker's preferences in the goal-programming model. *The Journal of the Operational Research Society*, 41(12), 1121-1132.

Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Najafi, M. & Ahmadkhani, A. (2012). The advantage of using operational budgeting on governmental organization. *Management Science Letters*, 2(1), 101-106.

Oglethorpe, D. (2009). Optimizing economic, environmental and social objectives: a goal-programming approach in the food sector. *Environment and Planning A*, 42(5), 1239-1254.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3. Uppl., Lund: Studentlitteratur.

Sanger, M. B. (2013). Does Measuring Performance Lead to Better Performance? *Journal of Policy Analysis and Management*, 32(1), 185–203.

Williams, P. (2003). Measuring performance. *International trade forum*, 22(1), 22-25.

ELEKTRONISKA KÄLLOR

Matematikvideon (2013). *Beteckningen $f(x)$* .
<http://matematikvideo.se/beteckningen-fx/>
Hämtad den 2014-04-30.

Naturvårdsverket (2014a). *Matsvinn*.
<http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Avfall/Avfallsforebyggande-program/Matsvinn/>
Hämtad den 2014-04-07.

Naturvårdsverket (2014b). *Minskad mängd matavfall – förslag till nytt etappmål i miljömålssystemet*.
<http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Regeringsuppdrag/Redovisade-2013/Fem-nya-etappmal/Minskad-mangd-matavfall/>
Hämtad den 2014-04-07.

SOU (2013). *Miljömålsberedningen*.
<http://www.sou.gov.se/sb/d/17400>
Hämtad den 2014-04-07.

VGR (2014a). *Restaurang & Café*.
http://gastronomen.vgregion.se/sv/Regionservice/tjanster/Restaurang_cafe/.
Hämtad den 2014-03-26.

VGR (2014b). *Detaljbudget 2014 för Regionservice*.
<http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startside/Om-Vastra-Gotalandsregionen/Regionorganisationen/Regionkansliet/Ekonomi/Budget/Detailbudget-forvaltningbolag-2014/>.
Hämtad den 2014-03-26.

VGR (2014c). *Pressmeddelande från Regionservice*.
<http://nyheter.vgregion.se/sv/Nyheter/Regionservice/>.
Hämtad den 2014-03-31.

VGR (2014d), *Årsredovisning 2013 för Regionservice*.
<http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/Regionstyrelsens%20kansli/Ekonomiavdelningen/%C3%85rsredovisning/Regionservice%20%C3%A5rsredovisning%202013.pdf>.
Hämtad den 2014-03-26.

SEKUNDÄRA KÄLLOR FRÅN RESPONDENTER

Excelfil 1, Svinnmätning 1
Från Miljö- och Säkerhetssamordnaren via e-mail, 2014-04-10.

Excelfil 2, Svinnmätning 2
Från Miljö- och Säkerhetssamordnaren via e-mail, 2014-04-10.

Excelfil 3, Budget
Från Ekonomiansvarig via e-mail, 2014-04-28.

Excelfil 4: Måltal, Servicedistriktet Göteborg Syd-Öst
Från Ekonomiansvarig via e-mail, 2014-04-28.

Excelfil 5: Handlingsplan
Från Sektionschefen vid intervju, 2014-05-12.

INTERVJUER

Miljö- och Säkerhetssamordnare	2014-04-11
Teamledare Östra	2014-04-14
Teamledare Sahlgrenska	2014-04-15
Teamledare Mölndal	2014-04-16
Distriktschef	2014-04-24
Ekonomiansvarig	2014-04-25
Servicedirektör och Stabschef	2014-04-29
Sektionschef	2014-05-12

BILAGA 1 - UTFORMNING AV MÅLPROGRAMMERINGSMODELL

Charnes och Cooper (1976) skapade grundformeln för Målprogrammering:

$$\min_{x \in X} \sum_{i \in I} \left| \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j - g_i \right| \quad (1)$$

Här representerar x vald vektor, med komponenterna $x_j, j = 1, \dots, n$ som tillhör X . a_{ij} och g_i är begränsningar varifrån summan av absolutvärdena summeras. Sedan tas minimum av i , indexet, som tillhör I , fram för att lösa formeln (Charnes & Cooper, 1976).

g_i kan betraktas som "mål". Funktion (1) kan därigenom omvandlas till målfunktioner. För varje vald vektor, x_j , ökar värdet på $f_i(x)$ -funktionen vid avvikelse från målet, g_i (Charnes & Cooper, 1976):

$$f_i(x) = \left| \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j - g_i \right| \quad (2)$$

Utifrån dessa modeller bygger Charnes och Cooper (1976) upp en modell med restriktioner:

$$\begin{aligned} \min \quad & \sum_{i \in I} (\delta_i^+ + \delta_i^-), \\ \text{st} \quad & \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j - \delta_i^+ + \delta_i^- = g_i, \\ & \delta_i^+, \delta_i^- \geq 0 \\ & i \in I \end{aligned} \quad (3)$$

Så som i (1) är x_i -värdena begränsade till $x \in X$. δ_i^+ samt δ_i^- är avvikelsevariabler, även kallat över- och underskridande variabler från målvärdet g_i (Charnes & Cooper, 1976). Ignizio (1985) förklarar att g_i är det önskvärda uppnådda nivån för mål i , och skriver om målfunktionen utifrån från ekvation (2) och (3) till:

$$f_i(x) - \delta_i^+ + \delta_i^- = g_i \quad (4)$$

För att maximera målfunktionen skall den positiva, överskridande avvikelsevariabeln, δ_i^+ minimeras. Om minimering av målfunktionen istället är i fokus, skall den negativa, underskridande variabeln maximeras (Ignizio, 1985).

För att beräkna avvikelsevariablerna δ_i^+ och δ_i^- ger Charnes och Cooper (1976) formlerna:

$$\delta_i^+ = \frac{1}{2} \left[\left| \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j - g_i \right| + \left(\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j - g_i \right) \right]$$

$$\delta_i^- = \frac{1}{2} \left[\left| \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j - g_i \right| - \left(\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j - g_i \right) \right] \quad (5)$$

Målet g_i uppfylls om avvikelsevariablerna δ_i^+ och $\delta_i^- = 0$, med andra ord, för en optimerad lösning krävs det att alla oberoende avvikelsepär är lika med noll för respektive mål. Genom att påverka valet av vektorerna, x_j , kan summan av avvikelser från målen minimeras (Charnes & Cooper, 1976).

En utvecklad metod som Charnes och Cooper (1976) anger är att vikta avvikelsevariablerna till ett relevant mål. Detta görs genom en omformulering av funktion (3):

$$\begin{aligned} \min \quad & \sum_{i \in I} w_i^+ \delta_i^+ + w_i^- \delta_i^-, \\ \text{st} \quad & \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j - \delta_i^+ + \delta_i^- = g_i, \\ & \delta_i^+, \delta_i^- \geq 0 \\ & i \in I \end{aligned} \quad (6)$$

w_i^+ och w_i^- är positiva begränsningar på avvikelsernas relativa vikter. En vikt tillförs den positiva avvikelserna och en vikt den negativa avvikelserna för ett mål, g_i (Charnes & Cooper, 1976).

BILAGA 2 - ENKÄT

Fråga 1

Utifrån vad som kommuniceras i Regionservice budget 2014, har vi dragit slutsatsen att det kan tänkas finnas fem mål organisationen vill uppnå inför 2016. Dessa mål motsvarar:

- 1) Kostnadseffektivitet
- 2) Säkerställa effektiva processer inom produktion och service
- 3) Minska matsvinnet
- 4) Ny måltidslösning
- 5) Minska sjukfrånvaron

Målen leder till olika bra resultat beroende på budget och prioritering. En ökad budget för ett mål skulle leda till mer satsningar för att uppnå just det målet. För att ett mål skall uppnås till 100 % krävs en ökad budget med 50 000 kronor. Den bakomliggande tanken är att måluppfyllelsegraden för varje mål ska vara så hög som möjligt.

Vi ber dig nu ta ställning till ovanstående mål och hur du, i din roll, prioriterar/skulle ha prioriterat dessa mål:

Du har en budgetresurs på totalt 100 (tusen kronor) som Du har ansvaret för att fördela på följande mål. Hur väljer Du att fördela resursen på de olika målen? Svara i heltal

- | | |
|--|----------|
| 1) Kostnadseffektivitet | _____ kr |
| 2) Säkerställa effektiva processer inom produktion och service | _____ kr |
| 3) Minska matsvinnet | _____ kr |
| 4) Ny måltidslösning | _____ kr |
| 5) Minska sjukfrånvaron | _____ kr |

Då den bakomliggande tanken är att måluppfyllelsegraden för varje mål ska vara så hög som möjligt, har man valt att satsa lika mycket på varje måls budget, det vill säga 20 000 kronor per mål. Det innebär en relativt bra måluppfyllelse för varje mål.

Fråga 2

Du kan nu påverka de satta gränserna för varje måls budget genom att tillåta att ett måls budget överskrider budgeten om du anser att målet är mer värt att uppnå. Om du istället anser att målet inte är lika önskvärt att uppnå, kan du minska dess måluppfyllelsegrad genom att tillåta att budgeten underskrids. Om du anser att det finns osäkerhet i hur värt det är att uppnå ett visst mål kan du givetvis tillåta det att både över- och underskrida.

Med hur mycket skulle Du tillåta att ett mål översteg respektive understeg den satta budgeten? Observera att maximal måluppfyllse för alla mål inte är möjligt, totalt kan 150 tusen kronor läggas på målens budgetar, dvs din budgettillgång har ökat, svara i heltal

- | | |
|--|-------------------------|
| Kostnadseffektivitet; 20' | Överstiga med _____ kr |
| | Understiga med _____ kr |
| Säkerställa effektiva processer inom produktion och service; 20' | Överstiga med _____ kr |
| | Understiga med _____ kr |
| Minska matsvinnet; 20' | Överstiga med _____ kr |
| | Understiga med _____ kr |
| Ny måltidslösning; 20' | Överstiga med _____ kr |
| | Understiga med _____ kr |
| Minska sjukfrånvaron; 20' | Överstiga med _____ kr |
| | Understiga med _____ kr |

Fråga 3

Följande mål är identifierade från Regionservice budgeteringsrapport för år 2014. Många är återkommande utifrån rapporternas perspektivindelning.

Hur prioriterar Du samtliga mål i Din arbetsroll? (1 = mycket lite och 5 = mycket)

	1	2	3	4	5
Ny styrmodell: Mer faktabaserad styrning/benchmark					
Ökad avtalstrohet (kostnadseffektivitet)					
Ökad tillit & förtroende mellan ägare, kärnverksamhet och service					
Måltidslösning: beslut om måltid och investeringar krävs					
E-handel					
Nyttja förbättrade system					
Säkerställa effektiva processer inom produktion och service					
Säkerställa att informationssystem stödjer huvudprocesserna					
Mängden hushållsavfall ska minska med 10 % jämfört med 2012					
Minskat svinn 50 % till år 2016					
Öka andel ekologiska livsmedel till 40 % av total livsmedelbudget					
Miljö- & hälsofarliga ämnen har minskat med 80 % jämfört med 2010					
Rutiner kring avfallshantering och kemikalier					
Kvalitetssäkra avvikelshanteringen					
Påbörja införandet av ny måltidslösning					
Bättre serviceanda (lyhörd mot kundbehov)					
Kompetensutveckling (stärka kompetensen)					
Minska sjukfrånvaron					
Ta fram handlingsplan för hälso- och miljöarbete					
Få reda på fler avvikelser och hantera dem snabbare					
Ny måltidslösning					
Stärka och utveckla inköpsverksamhetens roll					

BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE, SERVICEDIREKTÖR OCH STABSCHEF

Vem är du?:

Kan ni berätta lite kort om vem ni är och vad ni arbetar med inom Regionservice?

Hur länge har ni varit anställda av Regionservice?

Styrning:

Vilken styrmodell utgår Regionservice ifrån?

Hur styrd är ni i era positioner i verksamheten?

Hur tas ett beslut? Vilka medverkar?

Vilka och vad kan påverka beslutsfattande?

Hur förmedlas beslutet nedåt?

På vilken nivå tas beslut?

Budget:

I budgetrapporten för 2014 är Regionservice indelad i olika perspektiv: Verksamhets-, Kund-, Medarbetare- och Ekonomiperspektiv. Vad har ni för insikt i de olika perspektiven?

Vidare i budgetrapporten skrivs det om ekonomiskt mervärde. Vad är ekonomisk mervärde för er?

Mål och mått:

Vad är ett mål för er?

Vad anser ni att det finns för mål eller prioriteringsområden inom Restaurang och Café-sektor?

Tar ni del av de prestationsmått måltidssektorn använder sig av och uppföljningen av dem?

Används Benchmarking i distrikten?

BILAGA 4 – INTERVJUGUIDE, DISTRIKTSCHEF

Vem är du?:

Kan du berätta lite kort om vem du är och vad du arbetar med inom Regionservice?

Hur länge har du varit anställd av Regionservice?

Styrning:

Vilken styrmodell utgår Regionservice ifrån?

Hur styrd är du i din position i verksamheten?

Budget:

I budgetrapporten för 2014 är Regionservice indelad i olika perspektiv: Verksamhets-, Kund-, Medarbetare- och Ekonomiperspektiv. Vad har du för insikt i de olika perspektiven?

Vidare i budgetrapporten skrivs det om ekonomiskt mervärde.

→ Vad är ekonomisk mervärde för dig?

Mål och mått:

Vad är ett mål för dig?

Vad anser du att det finns för mål eller prioriteringsområden inom Regionservice Restaurang och Café-sektor?

Vilka prestationsmått använder sig måltidssektorn av?

Används Benchmarking mellan köken?

Via pressmeddelanden som kommuniceras på hemsidan verkar det främst vara fokus på ekonomi, den nya måltidslösningen samt att minskat matsvinn. Eftersom dessa "mål" kommuniceras mer än andra fokusområden, kan dessa anses vara mer prioriterade?

Ni verkar fokusera mycket på den nya måltidslösningen, hur påverkar den andra mål som finns inom verksamheten? Hur uppfattar du att det påverka ditt arbete och din arbetsroll?

BILAGA 5 – INTERVJUGUIDE, SEKTIONSCHEF

Vem är du?:

Kan du berätta lite kort om vem du är och vad du arbetar med inom Regionservice?

Hur länge har du varit anställd av Regionservice?

Styrning:

Vet du om ni utgår från någon styrmodell idag?

Hur styrd är du i din position i verksamheten?

I er budgetrapport, skrivs det om ekonomiskt mervärde. Vad är ekonomisk mervärde för dig?

I er budgetrapport har ni en indelning av Regionservice genom olika perspektiv: Verksamhets-, Kund-, Medarbetare- och Ekonomiperspektiv. Hur delaktig känner du dig i de olika perspektiven? Vad har du för insikt i de olika perspektiven?

Mål och mått:

Vad är ett mål för dig?

Hur får du reda på Regionservice målsättning för året?

Vad anser du att det finns för mål eller prioriteringsområden inom Regionservice Restaurang och Café-sektor?

Finns det några prestationsmått som du har i uppgift att mäta?

Hur mycket produceras i köken (Sahlgrenska, Mölndal och Östra) varje dag?

Via pressmeddelanden som kommuniceras på hemsidan verkar det vara mycket fokus på ekonomi, den nya måltidslösningen samt att svinnet ska minska. Eftersom dessa "mål" kommuniceras mer än andra fokusområden, kan dessa anses vara mer prioriterade?

Som sagt verkar ni ha stort fokus på den nya måltidslösningen, hur tror du att det påverkar andra mål som finns i verksamheten?

→ Hur uppfattar du att det påverka ditt arbete och din arbetsroll?

Matsvinn:

Hur arbetar du och verksamheten med matsvinn?

BILAGA 6 – INTERVJUGUIDE, TEAMLEDARE

Vem är du?:

Kan du berätta lite kort om vem du är och vad du arbetar med inom Regionservice?

Hur länge har du varit anställd av Regionservice?

Hur mycket produceras i dagligen i köket?

Styrning:

Vet du om ni utgår från någon särskild styrmodell idag?

Hur styrd är du i din position i verksamheten?

Mål:

Vad är ett mål för dig?

Vad anser du att det finns för mål eller prioriteringsområden inom Regionservice Restaurang och Café-sektor?

Finns det några prestationsmått som du ansvarar att mäta?

Via pressmeddelanden som kommuniceras på hemsidan verkar det vara mycket fokus på ekonomi, den nya måltidslösningen samt att svinnet ska minska. Eftersom dessa "mål" kommuniceras mer än andra fokusområden, kan dessa anses vara mer prioriterade?

Ni fokusera mycket på den nya måltidslösningen, hur tror du att det påverkar andra mål som finns i verksamheten?

Matsvinn:

Hur arbetar du/verksamheten arbetar med matsvinn?

På vilket sätt har arbetet med att minska matsvinn har förändras under de senaste två åren (under 2012-2014)?

Tror du att det är sannolikt att ni kommer lyckas uppfylla målet om att minska matsvinnet med 50 procent tills 2016?

BILAGA 7 – INTERVJUGUIDE, EKONOM

Vem är du?:

Kan du berätta lite kort om vem du är och vad du arbetar med inom Regionservice?

Hur länge har du varit anställd av Regionservice?

Styrning:

Hur styrd är du i din position i verksamheten?

Vilken styrmodell utgår Regionservice ifrån?

Budget:

I budgetrapporten för 2014 är Regionservice indelad i olika perspektiv: Verksamhets-, Kund-, Medarbetare- och Ekonomiperspektiv. Vad har du för insikt i de olika perspektiven?

Vidare i budgetrapporten skrivs det om ekonomiskt mervärde.

→ Vad är ekonomisk mervärde för dig?

Sektionschefen (Terese) utformar budgeten för sina teamledare, är du en hjälpande hand där eller kontrollerar du den enbart?

Mål och mått:

Vad är ett mål för dig?

Vad anser du att det finns för mål eller prioriteringsområden riktade mot Restaurang och Café-sektor?

Vilka prestationsmått använder du dig av?

Utformar du måtten eller kontrollerar du dem bara?

Vilka nyckeltal finns inom Restaurang och Café?

Hur framkommer dessa?

Används Benchmarking i distriktet?

BILAGA 8 – INTERVJUGUIDE, MILJÖ- OCH SÄKERHETSSAMORDNARE

Vem är du?:

Kan du berätta lite kort om vem du är och vad du arbetar med inom Regionservice?

Hur länge har du varit anställd av Regionservice?

Styrning/Mål/Mått:

Vad anser du att det finns för mål eller prioriteringsområden inom Regionservice Restaurang och Café-sektor?

Hur påverkar den nya måltidslösningen minskningen av matsvinnet?

Hur styrd är du i din position i verksamheten?

I er budgetrapport för 2014 delas Regionservice in i olika perspektiv: Verksamhets-, Kund-, Medarbetare- och Ekonomiperspektiv. Vad har du för insikt i de olika perspektiven?

I er budgetrapport, skrivs det om ekonomiskt mervärde.

→ Vid rekommendationer för hur man ska arbeta för att minska matsvinn, tar ni hänsyn till andra mål som finns inom organisationen vid utarbetning av dessa?

Matsvinn:

Hur anser du att du/verksamheten arbetar med svinn?

På vilket sätt har arbetet med att minska matsvinn har förändrats under de senaste två åren (under 2012-2014)?

Tror du att det är sannolikt att ni kommer lyckas uppfylla målet om att minska matsvinnet med 50 procent tills 2016? Varför/varför inte?

Utredningar som har gjorts relaterade till matsvinn, kan du förklara hur de går till?

Har tillvägagångssätten för utredningarna förändrats under de senaste åren?

Hur kommuniceras vikten av att reducera matsvinnet både till anställda och till gäster?

BILAGA 9 - INFORMATIONSMEDDELANDE TILL RESPONDENTER INFÖR ENKÄT OCH INTERVJU

Tack för att du deltar i vår studie!

Syftet med studien är att undersöka hur samma styrsystem och organisationsmål påverkar och interagerar med andra mål, hanteras samt faller ut inom olika nivåer i en offentlig verksamhet.

Först och främst kommer du att få besvara en enkät med tre moment och därefter kommer intervjun att påbörjas. Intervjun börjar med att vi gärna hör en kort presentation av vem du är och vad du gör i Regionservice. Därefter kommer vi att behandla frågor kring teman som styrning, budget och mål/mått. Vi uppskattar att vårt möte kommer att ta max en timme.

Vi kommer att utgå från Vetenskapsrådets vetenskapsprinciper gällande kraven kring informering, samtycke, konfidentialitet och nyttjande, det vill säga;

- Du kommer att bli informerad om studiens syfte,
- Du har möjligheten att själv bestämma över din medverkan i studien,
- Du kommer att vara anonym som respondent samt
- Vi kommer inte att lämna ut några personlighetsuppgifter kring dig och ditt deltagande i studien.

Än en gång, tack för din medverkan!

Med vänliga hälsningar

Maria Andersson och Jenny Johansson

BILAGA 10 – SERVICEDIREKTÖRENS RESULTAT I LINDO

LP OPTIMUM FOUND AT STEP 0

OBJECTIVE FUNCTION VALUE

1) 0.0000000E+00

VARIABLE	VALUE	REDUCED COST
D1PLUS	0.000000	4.750000
D3PLUS	0.000000	2.200000
X1	12.048193	0.000000
X2	0.114811	0.000000
X3	3.125000	0.000000

ROW	SLACK OR SURPLUS	DUAL PRICES
2)	0.000000	0.000000
3)	0.000000	0.000000
4)	0.000000	0.000000
5)	20.000000	0.000000
6)	10.000000	0.000000

NO. ITERATIONS= 0

RANGES IN WHICH THE BASIS IS UNCHANGED:

VARIABLE	CURRENT COEF	OBJ COEFFICIENT RANGES	
		ALLOWABLE INCREASE	ALLOWABLE DECREASE
D1PLUS	4.750000	INFINITY	4.750000
D3PLUS	2.200000	INFINITY	2.200000
X1	0.000000	INFINITY	3.942500
X2	0.000000	INFINITY	191.620010
X3	0.000000	INFINITY	7.040000

ROW	CURRENT RHS	RIGHTHAND SIDE RANGES	
		ALLOWABLE INCREASE	ALLOWABLE DECREASE
2	10.000000	INFINITY	10.000000
3	10.000000	INFINITY	10.000000
4	10.000000	INFINITY	10.000000
5	20.000000	INFINITY	20.000000
6	10.000000	INFINITY	10.000000

BILAGA 11 – GENOMSNITTLIGT RESULTAT I LINDO

LP OPTIMUM FOUND AT STEP 0

OBJECTIVE FUNCTION VALUE

1) 0.0000000E+00

VARIABLE	VALUE	REDUCED COST
D1PLUS	0.000000	3.440000
D1MINUS	0.000000	3.440000
D3PLUS	0.000000	3.000000
D3MINUS	0.000000	3.000000
X1	22.590361	0.000000
X2	0.330080	0.000000
X3	8.984375	0.000000

ROW	SLACK OR SURPLUS	DUAL PRICES
2)	0.000000	0.000000
3)	0.000000	0.000000
4)	0.000000	0.000000
5)	13.330000	0.000000
6)	1.250000	0.000000
7)	12.710000	0.000000
8)	2.500000	0.000000

NO. ITERATIONS= 0

RANGES IN WHICH THE BASIS IS UNCHANGED:

VARIABLE	CURRENT COEF	OBJ COEFFICIENT RANGES	
		ALLOWABLE INCREASE	ALLOWABLE DECREASE
D1PLUS	3.440000	INFINITY	3.440000
D1MINUS	3.440000	INFINITY	3.440000
D3PLUS	3.000000	INFINITY	3.000000
D3MINUS	3.000000	INFINITY	3.000000
X1	0.000000	2.855200	2.855200
X2	0.000000	261.300018	261.300018
X3	0.000000	9.600000	9.600000

ROW	CURRENT RHS	RIGHTHAND SIDE RANGES	
		ALLOWABLE INCREASE	ALLOWABLE DECREASE
2	18.750000	INFINITY	18.749998
3	28.750000	INFINITY	28.750000
4	28.750000	INFINITY	28.750000
5	13.330000	INFINITY	13.330000
6	-1.250000	1.250000	INFINITY
7	12.710000	INFINITY	12.710000
8	-2.500000	2.500000	INFINITY