



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Försäkringskassan och dess styrkort

Före och efter 2005

Kandidatuppsats, Redovisning
Höstterminen 2007, 15 hp

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir
Författare: Nazli Nadjari
Yasaman Behroozi



Sammanfattning

Titel: Försäkringskassan och dess styrkort: före och efter 2005

Författare: Nazli Nadjari och Yasaman Behroozi

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Institution: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Kurs: Redovisning, Kandidatuppsats, HT 2007

Nyckelord: BSC, Balanserat styrkort, myndighet, Försäkringskassan

Bakgrund: Eftersom utvecklingen ständigt växer var oftast finansiella mått inte längre tillräckliga och företag började söka sig till mer moderna styrmodeller som inkluderar icke-finansiella mått. The Balanced Scorecard (BSC) omfattar både finansiella och icke-finansiella mått. Modellen är i första hand utformad för stora vinstdrivande organisationer, men har fått ökad användning även i offentlig förvaltning. Eftersom offentliga verksamheter oftast har flera olika mål som de strävar efter är de i behov av en mer övergripande styrmodell.

Problemformulering: Hur har omstruktureringen påverkat användningen av BSC samt dess utformning, jämfört med tidigare?

Syfte: Syftet med denna studie är att visa, beskriva och skapa en förståelse för om och hur det balanserade styrkortets utformning och användning har ändrats i samband med en omorganisation.

Avgränsning: Vi har begränsat oss till Försäkringskassan i Västra Götalands användning av styrkort.

Metod: För att uppfylla vårt syfte har vi i vår studie strävat efter två faktorer som kommer att stärka vår uppsats, det ena är validitet och det andra är reliabilitet. Studien utgår från tre undersökningskategorier explorativ, deskriptiv samt hypotesprövande undersökning. Vi har använt oss utav primär respektive sekundärdata. Vidare kommer hänsyn tas till kvalitets aspekter då vår studie går ut på att beskriva och förklara.

Slutsatser: Tidigare utformade Västra Götaland styrkortet för länet men idag är det ledningen som utformar och sprider vidare mål och mått i styrkortet. Styrningen har centraliserats och länet har inte lika mycket handlingsfrihet som tidigare dessutom har kommunikationsledet förlängts pga. av de hierarkiska nivåerna vilket leder till att beslutsfattande tar längre tid. Den



strikt styrningen medförde att måtten har blivit mer detaljerade och högre krav ställs på att uppfylla målen. I Västra Götaland sker nedbrytning av mål och mått i styrkortet ända ner på individuell nivå inom vissa utvalda områden detta bidrar till en mer detaljerad och effektiv styrning. Mer fokus läggs på kvantitativa mått vilket leder till att kvalitativa mått hamnar i skymundan. Vidare syns den ökade styrningen genom mer frekventa uppföljningar.

Förslag till vidare forskning: Då vår studie innefattade styrkortet på ledningsnivå anser vi att en fortsatt forskning om medarbetarnas syn på styrkortet hade vart intressant. Hur de upplever styrningen med styrkortet och om de känner av någon skillnad av styrkortets användning nu när det sker centralt jämfört med innan. Det hade även vart intressant att undersöka huruvida Försäkringskassan har uppnått de uppsatta målen för januari 2008.



Abstract

Title: The National Insurance Office's use of BSC: before and after a restructuring of organisation

Authors: Nazli Nadjari and Yasaman Behroozi

Supervisor: Gudrun Baldvinsdottir

Department: School of Business, Economic and Law, Gothenburg University

Course: Bachelor thesis in business administration, major in accounting, 15 ECTS, autumn 2007

Keywords: BSC, Balanced Scorecard, municipalities, insurance office

Background: Financial measures are no adequate for use in business because of constant evolution within economics. Consequently, organisations began to search for more modern ways of control that comprise intangible assets. The Balanced Scorecard (BSC) encloses both financial and non-financial measures. The model is primarily designed for larger organisations where profit maximization composes the main goal, but even its usage in municipalities has increased. Since public sectors often strive after various goals they require a more enclosing form of control.

Problem description: What consequence has a restructuring of an organisation had on the usage of BSC and its formation, compared to prior?

Purpose: The objective of our thesis is to demonstrate, describe and bring an understanding to if and how the Balanced Scorecard has taken an effect of a restructuring of an organisation, concerning formation and usage.

Delimitation: We have chosen to delimit our thesis to the usage of BSC in the National Insurance Office of Västra Götaland.

Methodology: In order to fulfil the purpose of our study we have gravitated towards two factors which will confirm our thesis, and these are qualitative and reliability. The study emanates from three survey categories which are explorative, descriptive and hypothesis template. We have used both primary respective secondary data. Further on will consideration be taken towards the qualitative aspects since our study consist of describing and explaining.



Conclusions: Västra Götaland used to formulate the Balanced Scorecard within its county, but today it's the managers who shape and spread the goals and measurements within the scorecard. The regulation has centralized and the county does not have as much freedom of action as before. Moreover, the lines of communication have been prolonged due to the hierarchical level which leads to prolonged time usage in decision making. The strict regulation has led to more detailed measurements and higher demands on the fulfillment of goals. Västra Götaland cleavages the goals and measurements down to an individual level within certain areas. This, in turn, leads to a more detailed and effective form of regulation. More focus is put on quantitative measurements which lead to qualitative measurements goes unobserved. Further on, the increased regulation is also apparent through more frequent follow-ups.

Suggestions for further studies: We find a further research on the BSC from an employee's point of view interesting since our study concerns BSC on a management level. How they experience the regulation with the scorecard and if they notice any difference concerning the usage of BSC since the organization is centralized compared to before. We also find it interesting if an investigation had been made on whether Försäkringskassan has achieved the goals that had been set up for January 2008.



Förord

Vi vill börja med att tacka alla som medverkade i vår kandidatuppsats, särskilt respondenterna i Västra Götaland som trots en stressig period tog sig tid. Ni hjälpte till att omvandla intresse och idéer till en lärorik och berikande uppsats.

Ett stort tack till Gudrun Baldvinsdottir och Pernilla Mannius-Lindholm för ert handledande samt vår opponentgrupp för era synpunkter.

Göteborg, januari 2008

.....

Nazli Nadjari

.....

Yasaman Behroozi



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	10
1.1 BAKGRUND	10
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	11
1.3 SYFTE.....	11
1.4 AVGRÄNSNINGAR	12
1.5 UPPSATSENS FORTSÄTTA DISPOSITION	12
2. METOD	13
2.1 URVAL	13
2.2 INFORMATIONSSAMLING	13
2.2.1 Angreppssätt.....	14
2.3 SEKUNDÄRDATA.....	15
2.3.1 Angreppssätt.....	16
2.4 PRIMÄRDATA.....	16
2.4.1 Angreppssätt.....	17
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	19
3.1 VISION & STRATEGI.....	19
3.2 MÅL & MÅTT	19
3.3 DET BALANSERADE STYRKORTET	20
3.3.1 Styrkortet som strategisk styrning.....	21
3.3.2 Perspektiv	23
3.4 DET BALANSERADE STYRKORTET I OFFENTLIG VERKSAMHET.....	25
3.5 ORSAK OCH VERKAN SAMBAND.....	27
3.6 UPPFÖLJNING.....	28
3.7 KRITIK MOT STYRKORTET	29
4. EMPIRI.....	31
4.1 BAKGRUND.....	31
4.2 FÖRSÄKRINGSKASSANS ORGANISATION	31
4.3 FÖRSÄKRINGSKASSAN EFTER 2005	32
4.4 VISION OCH STRATEGI	33
4.5 MÅL	34
4.6 DET BALANSERADE STYRKORTET	35
4.7 STYRKORTET INNAN OMORGANISATIONEN	36
4.7.1 Styrkortet som strategisk styrning.....	36
4.7.2 Perspektiv	37
4.8 STYRKORTET EFTER OMORGANISATIONEN	39
4.8.1 Styrkortet som strategisk styrning.....	40
4.8.2 Perspektiv	41
4.9 INDEX.....	43
4.10 UPPFÖLJNING.....	43
4.11 KRITIK MOT STYRKORTET	44



5. ANALYS	46
5.1 VISION & STRATEGI.....	46
5.2 MÅL	46
5.3 DET BALANSERADE STYRKORTET	47
5.3.1 Styrkortet som strategisk styrning.....	47
5.3.2 Perspektiv	49
5.4 UPPFÖLJNING.....	50
5.5 KRITIK	51
6. SLUTSATS	53
6.1 VISION & STRATEGI.....	53
6.2 MÅL & MÅTT	53
6.3 DET BALANSERADE STYRKORTET	53
6.3.1 Styrkortet som strategisk styrning.....	54
6.3.2 Perspektiv	55
6.4 UPPFÖLJNING.....	56
6.5 KRITIK	56
6.6 AVSLUTNING	57
6.7 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	57
7. KÄLLFÖRTECKNING	58
BILAGOR.....	60
BILAGA 1 – FÖRSÄKRINGSKASSANS ORGANISATION.....	60
BILAGA 2	61
Förändringskarta 2005.....	61
BILAGA 3.....	61
Försäkringskassans styrkort innan omorganisationen.....	61
BILAGA 4	64
Gemensamt styrkort 2007	64
BILAGA 5	65
Västra Götalands styrkort 2007	65
BILAGA 6	66
Intervjumall, Controller.....	66
BILAGA 7	69
Intervjumall, områdeschef.....	69
BILAGA 8	71
Enkätundersökning, kompletteringsfrågor.....	71
FIGURER	
FIGUR 1 ETT ANNORLUNDA MANAGERINGSYSTEM FÖR STRATEGISK IMPLEMENTERING.....	22
FIGUR 2 ETT ENKELT STYRKORT MED EXEMPEL PÅ ETT TYPISKT INNEHÅLL FÖR VART OCH ETT AV PERSPEKTIVEN.....	24
FIGUR 3 ANPASSAD STYRKORT FÖR EN OFFENTLIG SEKTOR.....	26
FIGUR 4 UPPFÖLJNINGSPROCESS	29
FIGUR 5 UTTALAD STRATEGI INOM FÖRSÄKRINGSKASSAN.....	34
FIGUR 6 AVBILDNING AV MÅL OCH VISION 2005.....	34



FIGUR 7 AVBILDNING AV MÅL OCH VISION 2008.....	35
FIGUR 8 SFA:S STYRMODELL	36



1. Inledning

*V*i kommer i detta kapitel redogöra bakgrunden till vårt valda ämnesområde. Bakgrunden övergår sedan till en problemdiskussion som utgör grunden för vår problemformulering. Detta avsnitt kommer vidare att avslutas med uppsatsens syfte, avgränsning samt fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Organisationer har länge förlitat sig på finansiella medel, såsom bokslut och budget, som ett sätt att styra och följa upp organisationen. Det traditionella synsättet var att företagen utgick från vissa intressenter och utifrån de utformades formella mål som återspeglades i årsredovisningar, planer och strategidokument. Det strävades efter så hög effektivitet som möjligt för att uppnå målen. Det riktades mycket kritik mot hur intressenter kan påverka organisationens överlevnad på lång sikt.¹

Inom organisationer där finansiell styrning förekom blev behovet av förändring mer nödvändig. Styrning är ofta baserad på finansiella siffror likt årsredovisningarna. När ledningens viktigaste beslut rör kundrelationer, kompetens, varumärke, system osv. ger dessa siffror väldigt lite vägledning. Resurser som spenderas på dessa visas som kostnader istället för tillgångar. Vilket leder till att balansräkningen blir undervärderad. När styrningen främst ser till finansiella aspekter kommer immateriella tillgångar negligeras, trots att ledningen ser dem som viktiga aspekter för långsiktighet.² Kaplan & Norton menade att de mest framgångsrika företagen, i framtiden, är de företag som lyckats koppla ihop den kortsiktiga verksamheten med den långsiktiga. Vidare menade de att detta kunde uppnås genom att ta hänsyn till de kvalitativa aspekterna.³

Eftersom utvecklingen ständigt växer är oftast finansiella mått inte längre tillräckliga. Icke-materiella tillgångar började bli alltmer viktiga för företagen som ledde till att organisationer började söka efter andra styrningsmetoder. Tidigare var mål och resultatstyrning den mest övergripande styrmodellen där finansiella mått låg i fokus. Under 1990-talet kom de mer moderna styrmodellerna att användas i flera organisationer. Företagen började vända sig till diverse mått såsom Total Quality Management (TQM) och Activity-Based Cost Management (ABC) som ett sätt att effektivisera konkurrenskraften i framtiden. Dock har inte resultatet varit den önskade då dessa mått inte är kopplade till organisationens strategi, inte heller till

¹ Modell, S., Grönlund, A. (2006)

² Olve, N-G., Sjöstrand, A. (2006)

³ Kaplan, R. S., Norton, D.P., (1999)



specifika finansiella utfall. Finansiella mått berättar om vad som har hänt i det förflutna, medan vikten av värdeskapande började alltmer riktas mot kunder, anställda, innovation etc. Utifrån detta argument introducerades ett nytt styrsystem på 90-talet av Kaplan & Norton, i syfte att koppla ihop långsiktighet med kortsiktighet. The Balanced Scorecard⁴ (BSC) omfattar både finansiella och icke-finansiella mått. Styrningsprocessen är byggd så att styrkortet möjliggör för organisationer att bli mer sammanhållna och fokuserade på bibehållandet av en långsiktig strategi. I modellen Balanserad Styrning förenas det finansiella perspektivet med tre andra, dessa är kundperspektivet, det interna processperspektivet och lärande- och tillväxtperspektivet.⁵

Modellen är i första hand utformad för stora vinstdrivande organisationer. Med tiden visade det sig att det inte enbart var privata organisationer som hade nytta av styrkortet, som det från början avsågs, utan även icke-vinstmaximerande verksamheter, såsom offentliga myndigheter, började använda sig av detta styrmedel. Eftersom offentliga verksamheter oftast har flera olika mål som de strävar efter är de i behov av en mer övergripande styrmodell, dvs. dess sätt att bidra med en helhetsbild av företaget – en balanserad bild.⁶

1.2 Problemformulering

Försäkringskassan genomgår en omorganisation för att uppnå en mer enhetlig myndighet. Målen som de arbetar efter är formad i ett flertal styrdokument där styrkortet framstår som den centrala i operationaliseringen av omorganisationen samt getts stor betydelse i resultatuppföljningen. Styrkortet är essentiell i resultatstyrningen inom Försäkringskassan och används vid jämförelse och värdering av de olika länsorganisationerna.⁷

- ◆ Hur har omstruktureringen påverkat användningen av BSC samt dess utformning, jämfört med tidigare?

För att kunna besvara på denna fråga har vi bestämt oss för att titta på Försäkringskassan som år 2005 genomgick en omstrukturering.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att visa, beskriva och skapa en förståelse för om och hur det balanserade styrkortets utformning och användning har ändrats i samband med en omorganisation.

⁴ I studien används BSC, balanserade styrkortet, styrmedel som synonymer.

⁵ Kaplan, R. S., Norton, D.P., (1999)

⁶ Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1999)

⁷ ESV 2000:16



1.4 Avgränsningar

Vi kommer i vår studie inte att göra några jämförelser med andra kommunala bolag eller utreda om organisationen använder BSC på ”rätt” sätt eller inte. Vidare har vi begränsat oss till Försäkringskassan i Västra Götalands användning av styrkort.

1.5 Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel 2: Vi kommer i detta avsnitt att förklara vårt tillvägagångssätt vid insamling av information, vilka metoder vi valt och varför vi valt för att gå denna väg. Vidare motiverar vi vårt urval och den metod som har använts. Vi kommer även att lyfta fram det som vi anser vara viktigast för vår studie.

Kapitel 3: Vi kommer att redogöra för det Balanserade Styrkortet, dess syfte, användning och därefter beskriva de olika delarna i modellen samt innebörden för respektive del. Vidare förklaras hur uppföljning görs av styrkortet. Avslutningsvis presenteras de kritik som har framförts.

Kapitel 4: Vi avser i vår empiri att redogöra ett sammandrag av vårt insamlade material. Vi redovisar resultatet av de genomförda intervjuerna som återfinns i bilaga 6-8, samt de undersökningar som tidigare gjorts. Syftet med detta kapitel är att redogöra för användningen samt utformningen av styrkortet före och efter organisationsförändringen. Kapitlet introduceras med bakgrundsinformation om både organisationen samt organisationsförändringen som skall utgöra ett grund för förståelsen av kapitlets syfte.

Kapitel 5: Vi avser i detta kapitel att analysera och koppla ihop den teoretiska grunden med den empiriska delen dvs. intervjuerna samt tidigare studier. Detta kapitel syftar även till att presentera likheter samt skillnader mellan dessa för att i slutsatsen kunna lämna svar på våra forskningsfrågor.

Kapitel 6: Vi kommer i detta kapitel att ge en redogörelse för våra slutsatser. Vi avser även att besvara forskningsfrågorna samt syftet. Avslutningsvis ges funderingar kring styrkortets framtidsroll samt förslag till vidare studier.



2. Metod

Vi kommer i detta avsnitt att förklara vårt tillvägagångssätt vid insamling av information, vilka metoder vi valt och varför vi valt att gå denna väg och för vilka studien är avsedd till. Vi kommer även att lyfta fram det som vi anser vara viktigast för vår studie.

2.1 Urval

När vi väl hade bestämt oss för att se på hur omstrukturering påverkar styrkortet tog vi beslutet att komma i kontakt med ett företag som använder sig utav det balanserade styrkortet samt har genomgått en omstrukturering.

Det bolag vi ansåg bäst kunde generera den information vi sökte var Försäkringskassan i Västra Götaland. Valet av Försäkringskassan berodde på deras nyligen genomförda omorganisation dessutom appliceringen av BSC. Försäkringskassan utgör en viktig stomme i vårt samhälle därför ville vi se om och huruvida de har förbättrat sin styrning eller inte.

Vår studie omfattar användandet av styrkortet inom offentliga verksamheter och vilken effekt den upprätthåller vid en omorganisation. Studien riktar sig till andra myndigheter som skall genomföra en förändring och vilken påverkan det kan ha på styrningen. Det belyser även styrkortets användningsområde. Eftersom Försäkringskassan fungerar som en stomme i samhället är denna studie även till nytta för allmänheten.

2.2 Informationsinsamling

För att en undersökning eller en studie skall vara intressant för användaren krävs det att den är relevant. Undersökningen skall innefatta betydelsefull information och det är inte bara så det gynnar författarna utan även användarna av studien. Vidare skall en relevant studie innehålla ett klart budskap. Minimikravet i relevans är neutralitet dvs. att ha som avsikt att avspegla saker och ting på ett neutralt sätt. Att varken försöka överskattar eller underskattar information utan målsättningen skall vara att redovisa det neutralt. Vi strävar efter två faktorer som kommer stärka vår uppsats, det ena är Validitet och det andra är Reliabilitet. Validitet innebär förmågan att mäta det som förväntas att mätas. Reliabilitet innebär att undersökningen skall vara tillförlitlig, dvs. att användaren skall kunna lita på det som mäts.⁸

Det finns tre kategorier av undersökningar och dessa är de explorativa, deskriptiva samt hypotesprövande undersökningar. Explorativa undersökningar innefattar att insamlingen av

⁸ Eriksson. T. L., Wiedersheim. P-F., (2006)



information sker i den mån så det skapas på mycket potentiell kunskap som möjligt om ett problemområde. Den deskriptiva dvs. den beskrivande undersökningen, består av att beskriva olika relationer och ställningar som ägt rum. Det handlar i huvudsak om att beskriva förhållanden som existerat och förhållanden som existerar. Beskrivningarna sker oftast detaljerat och grundligt. Det sker även begränsningar till det som är mest intressant för studien. Den tredje kategorin av undersökning kallas den hypotesprövande undersökningen. Denna undersökning handlar om antaganden om relationer och ställningar i verkligheten. Hypoteser är ett annat ord för antaganden och formulerar olika samband. I litteraturen talas det även om hur kvalitativ samt kvantitativ inriktad forskning har blivit alltmer betydande. De båda forskningssätten är motsatser till varandra. En undersökning som är helt kvalitativ kan aldrig bli fullt kvantitativ.⁹

Kvantitativ forskning

En kvantitativ undersökning är kopplat till statistik, dvs. datamaterial, och dess metoder för bearbetning. I undersökningen utgår det ifrån numerisk data, dvs. sifferuppgifter, då någon slags mätning skall göras. De siffror som uppkommer från undersökningen är det som skall analyseras och utifrån dessa siffror skall även slutsatser dras. Det positiva med kvantitativ analys är att siffror är pålitliga och exakta. Det negativa med kvantitativ analys är att den bakomliggande informationen bakom siffrorna inte tas hänsyn till.¹⁰

Kvalitativ forskning

Till skillnad från en kvantitativ undersökning är syftet med en kvalitativ undersökning att få mer ingående insikt i det som undersöks. En kvalitativ studie är en mer verbal analysmetod. Att förstå samt att utvärdera helheten är grundläggande. Det är i första hand textmaterial som bearbetas, ett exempel kan vara en intervju, som spelas in och skrivs ner, behöver tid och arbete för att behandlas. Det positiva med kvalitativ analys är att grundläggande faktorer tas till beaktande. Nackdelen med kvalitativa undersökningar är att det oftast krävs mycket tid och är även arbetskrävande.¹¹

2.2.1 Angreppssätt

Vi vill uppnå en så hög relevans som möjligt i vår undersökning. Därför kommer våra undersökningar utgå från det vi anser vara till mest nytta för vår studie. Vi har samlat på oss mycket material för att kunna producera en så reliabel, dvs. trovärdig, studie som möjligt. Även neutralitet kommer att tas till beaktande dvs. att vi inte medvetet undertrycker eller överdriver omständigheter som kommer tas upp i arbetet. Reliabilitet samt validitet utgör en viktig del av studien. Vi vill framhäva det som skall mätas och detaljerat redogöra för dem på ett pålitligt sätt för att det skall vara brukbart för användaren samt att denne skall känna tillit till det som produceras.

⁹ Patel. R., Davidson, B., (1994)

¹⁰ Eriksson. T. L., Wiedersheim. P-F., (2006)

¹¹ Patel. R., Davidson, B., (1994)



Vi utgår i vårt arbete utifrån tre undersökningskategorier. I den första undersökningen kommer vi att utgå ifrån det explorativa, dvs. att vi skapar så mycket kunskap som möjligt inom vårt område. Det som utgör grunden för kunskapen inom området är litteraturen. Då vår studie är mycket omfattande kommer vi även att göra en deskriptiv undersökning. Detta för att på bästa sätt producera en relevant empirisk studie. Vi kommer i den empiriska delen att presentera det valda företaget, Försäkringskassan, och lite bakgrundshistoria. Det kommer även lyftas fram tydliga beskrivningar om hur Försäkringskassans verksamhet såg ut igår samt hur det ser ut idag. Dessa två kategorier av undersökningar kommer att underlätta angripandet av vår avgränsning då det explorativa ringar in problemområdet samt banar väg för vad fokus skall ligga på i den deskriptiva undersökningen.

Vidare kommer vi att använda oss av den tredje kategorin av undersökningar dvs. hypotesprövande undersökningar. Detta kommer vara vårt sätt att koppla ihop den teoretiska delen, dvs. den explorativa undersökningen, till den empiriska delen, dvs. den deskriptiva undersökningen. Vi kommer lyfta fram sambanden mellan Försäkringskassans förhållanden till det som tagits fram i teorin. Dessa kopplingar återfinns i vår analys vid slutet av vår studie. För att komma fram till Försäkringskassans tillämpning och genomförande av styrkortet, grävde vi djupare in i teoretisk fakta samt intervjuer och andra studier som gjorts om Försäkringskassan.

Vidare kommer hänsyn tas till kvalitets aspekter då vår studie går ut på att beskriva och förklara olika förhållanden och konsekvenser på en verbal nivå. Vi har bortsett från de kvantitativa aspekterna då utgångspunkten i våra undersökningar inte är statistiska, utan de analyseras verbalt. Vi kommer att granska olika modeller samt koppla dem till hur de appliceras i organisationen och diskutera kring olika framtidsaspekter samt varför det har sett ut som det för. För att på bästa sätt se till de olika sambanden och för att kunna utforma en relevant studie har vi, i våra undersökningar, använt oss utav primär respektive sekundär data.¹²

2.3 Sekundärdata

Sekundärdata är material som främst består av fakta och beskrivningar, det är sådan information som ackumulerats för andra intentioner. Det samlas på bästa sätt genom att läsa sig till det som nämns i litteraturen om ett valt ämne.¹³ Det är viktigt att de data som samlas in inte enbart stödjer det författarna avser att undersöka. Genom att sälla information på detta sätt leder det till reducerad tillförlitlighet och kan skapa en felaktig grund genom hela studien.¹⁴

¹²Dahmström, K. (2005).

¹³Dahmström, K. (2005).

¹⁴ Patel, R., Davidson, B., (1994)



2.3.1 Angreppssätt

För att kunna bygga upp vår teoretiska stomme om det balanserade styrkortet och få mer kött på benen begav vi oss in i litteraturens värld. Vi tog reda på mycket fakta om styrkortet, litteraturen återfanns på det ekonomiska biblioteket vid Handelshögskolan i Göteborg. Efter vi ringat in vårt problemområde och satt oss in i ämnet med hjälp av insamlat material kunde vi skapa problemformuleringen. Dessutom satte vi oss in i det som Försäkringskassan har genomgått tidigare. Detta gjorde vi genom att se på rapporter, artiklar, studier gjorda från staten, undersökningar gjorda av regeringen samt årsredovisningar. För att kunna skriva en bra teori samt att utforma en bra empiri med kopplingar till för- och nackdelar, utgör våra sekundärdata det som är mest relevant för vår studie.

Vi har vidare granskat andra uppsatser (www.uppsatser.se) där konceptet BSC på ett eller annat sätt behandlats. Sökmotorn Google har även varit användbar, där vi har främst använt sökorden Balanserat Styrkort, The Balanced Scorecard och BSC. Information som hämtas från Google kan verka otillförlitlig då författaren av informationen kan vara vem som helst. Den information vi erhöll från sökmotorn var artiklar skrivna av stat och regering och därmed anser vi dem vara valida samt reliabla. Vi hittade även en del användbara artiklar från försäkringskassans hemsida (www.forsakringskassan.se). Efter att vi samlat på oss den informationen som vi ansåg vara tillämplig för vår studie och som på bästa sätt utgör en grund för frågeställningar, utformade vi våra intervjufrågor.

De sekundärdata som samlats in användes främst till att utforma den teoretiska referensramen. Undersökning gjorda av stat och regering var till mycket hjälp vid utformningen av den empiriska delen. Vi erhöll mycket information om styrkortet och Försäkringskassan och fick sålla information då det återfanns mycket upprepningar och annat som inte var relevant för vår undersökning.

2.4 Primärdata

Primärdata kan erhållas på flera sätt, de vanligaste metoderna är genom personliga intervjuer, telefon intervjuer samt enkätundersökningar. Med primärdata avses den information som kommer direkt från källan.¹⁵

Personliga intervjuer ger fördelar som inte går att få när personlig kontakt inte upprättas. Det kan vara att intervjun är kontrollerad så att respondenten inte tappar fokus och hamnar utanför avgränsningsområdet. Vidare är det bra då komplicerade frågor skall ställas och chansen ges till utveckling och optimering av svar, samt att visuella hjälpmedel kan användas för att klargöra och öka förståelse. Uppföljning av ställda frågor, skapande av förtroende mellan intervjuaren och intervjuad samt kroppsspråk är det som utgör stor del av människors

¹⁵ Patel. R., Davidson, B., (1994)



interaktion och som går till miste när personliga intervjuer inte utförs. Dock medför även personliga intervjuer höga kostnader om intervjun sker på en annan ort, de medverkande kan påverka varandra i form av bias, känsliga frågor kan vara svårare att ställa eftersom direktkontakt råder och ingen part är anonym samt att det kan vara svårt att få en intervjutid.¹⁶

Alternativa sätt att samla primärdata kan vara genom telefonintervjuer. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att det går relativt snabbt att verkställa, sannolikhet en att få svar på ställd fråga är stor, resekostnader förekommer inte och andra kostnader är förhållandevis låga och även här kan intervjuaren följa upp frågorna. Omvänt kan, eftersom ingen personlig kontakt upprättats, det vara svårt att ställa komplicerade frågor, användning av visuella föremål kan inte heller göras. Även här kan det vara svårt att ställa känsliga frågor.¹⁷

Insamling av primärdata kan även ske via enkäter. Vid detta alternativ uppnås en lägre undersökningskostnad. Chansen till att ställa känsligare eller mer personliga frågor ökar och detta sker samtidigt som anonymiteten bibehålls. Genom att skicka ut en egenutformad enkät uppstår möjlighet till att använda sig av visuella hjälpmedel som underlättar undersökning.¹⁸

2.4.1 Angreppssätt

För att på bästa sätt kunna vara deskriptiva ansåg vi att det var av ytterst stor vikt att uppta en personlig kontakt med respondenter ifrån myndigheten och därmed samla in den viktigaste informationen till vår undersökning. Detta ansåg vi uppnå simplast via personliga intervjuer. Vi bortsåg från att göra telefonintervjuer då våra frågeställningar var en aning komplicerade och krävde öppna diskussioner. Utnyttjandet av visuella föremål, som fungerar utmärkt som hjälpmedel samt underlättar förklaringar, hade vid telefonintervjuer inte tagits till nytta. Vidare ansåg vi att det bästa sättet att komplettera frågor på var via enkätundersökningar.

Personliga intervjuer

För att få tag på aktuell information om Försäkringskassan tog vi kontakt med en controller samt en områdeschef för Västra Götalands region. Vi valde att genomföra personliga intervjuer då vi betraktade det som en tyngdpunkt för att smidigast samla information. Dessutom ville vi diskutera om vilka problem som anträffats på styrmedlet vid omstrukturering. Vi kände att det var viktigt att möta representanter från myndigheten då vi ansåg att det i första hand var viktigare med öppna dialoger hellre än att skicka ut en enkät. Detta anser vi har varit bekvämt för båda parter. Vid personliga intervjuer blir det lättare att anpassa sig till det som företaget tycker är viktigt och vi kunde enklare sälla bort det oväsentliga.

Intervjuernas genomförande

¹⁶ Widersheim, K. (1995).

¹⁷ Widersheim, K. (1995).

¹⁸ Ibid.



Vid upptagande av kontakt med myndigheten gjorde vi en förfrågan om möjlighet till intervju med en ansvarig. Vi fick snabbt upp kontakten med controllern Anders¹⁹ som är statistikansvarig för regionen och arbetar på resultatsidan med att följa upp och analysera. Han hade en positiv inställning till en intervju och tillsammans bestämde vi en tid då vi kunde infinna oss på länskontoret där intervjun kunde hållas. För att öka reliabiliteten ännu ett steg valde vi att även intervjua områdeschefen Karin som har arbetat inom flera områden i Västra Götaland och styr aktivt med styrkortet.

Vi medbringade en diktafon för att bättre vara aktiva i dialogerna med de intervjuade och kunde på så vis få ut det mesta från Försäkringskassans respondenter. Intervjuerna varade i ca 2 h och båda respondenterna hade en del att säga som var till vår fördel. Därefter skrevs det inspelade materialet ned för att snabbt kunna upptäcka om eventuella kompletteringar erfordrades.

Enkätundersökning

Vi genomförde även en mindre enkätundersökning då vi behövde komplettera vissa frågor från de personliga intervjuerna. Vid genomförandet ansåg vi att en enkätundersökning var den mest lämpliga metoden att använda vid en uppföljning. Kompletteringsfrågorna krävde inga öppna diskussioner (se bilaga). Vid enkätundersökningar minskar svarsfrekvensen men vi ansåg att detta inte skulle påverkas då vi enbart ville komplettera ett fåtal frågor.

¹⁹ Namnen på respondenterna är fingerade



3. Teoretisk referensram

Vi kommer att redogöra för det Balanserade Styrkortet, dess syfte, användning och därefter beskriva de olika delarna i modellen samt innebörden för respektive del. Vidare förklaras hur uppföljning görs av styrkortet. Avslutningsvis presenteras de kritik som har framförts.

3.1 Vision & Strategi

Vision är alla de mål som omfattar verksamheten och är jämförbar med verksamhetsidén. Visionen inbegriper hur företaget vill att kunder skall uppfatta organisationen. Varför och för vem ett företag finns till för är delar som visionen skall täcka. Den skall även besvara vad som skall åstadkommas samt i vilken riktning verksamhetens utveckling skall ske.²⁰

Strategi framställer organisationers tillvägagångssätt för att uppnå sin vision. Det vill säga strategin är ett sätt för företag att redogöra för hur de har tänkt nå upp till affärsidén. Vidare beskrivs även hur verksamhetens aktiviteter är uppbyggda. Omvärlden har en påverkan på företagets utformning av strategin beroende på hur konkurrensen ser ut på marknaden, vilka lagstiftningar som gäller, vilka resurser som krävs, den kompetens som erfordras o.s.v. Ju större ett företag är desto fler strategier har de eftersom de vanligen har flera olika verksamhetsinriktningar.²¹

3.2 Mål & Mått

Företag finns till för att uppfylla mål, dvs. ett resultat eller ett tillstånd som eftersträvas. Målsättning utgör en viktig del i styrningen samt uppföljningen av verksamheten. Det är företagets vision som avgör vilka målen är och hur de sätts upp. Vidare är de ett stöd för att skapa ökad förståelse, ordning samt motivation inom företaget.²² För verksamheter, i dagens samhälle med ständiga förändringar, handlar det om att kunna identifiera sina mål och förstå de modeller som används för att nå dem.²³ Ledningen kan även använda målen som ett kontrollverktyg. Vid utdelning av ansvar är det enklare att se hur anställda klarar av kraven som ställs på dem, genom tydligt formulerat och uppsatta mål.²⁴

²⁰ Ax, Johansson, Kullvén, 2005

²¹ Ibid

²² ESV 2000:16

²³ Modell, S., & Grönlund, P. (2006).

²⁴ ESV 2000:16



Utan mått är det svårt att se hur det går för företagen samt hur väl målen uppnås. Företag använder sig av mått för att mäta utförda prestationer²⁵. Det som mäts är det som är avsett för styrning. Mått kan grovt delas in i två kategorier:²⁶

- Finansiella – lönsamhet, resultat kostnader o.s.v.
- Icke-finansiella – kundnöjdhet, medarbetares trivsel på arbetsplatsen o.s.v.

Kritiken som har riktats mot finansiella mått är att de är alltför inställda på historiska mått. Fokus på det finansiella leder till kortsiktighet samt för lite information om hur strategiska målsättningar skall nås. Vidare har anmärkningar gjorts på att de förser användarna med för lite information om vad som skapar framtida värde och har för lite samspel med sin omvärld såsom kunder och leverantörer.²⁷

3.3 Det balanserade styrkortet

Ett balanserat styrkort är ett sätt att beskriva en organisations aktiviteter genom olika mått som delas in i olika perspektiv (vanligtvis fyra). Ett lyckat styrkort innehåller en strategisk logik, det vill säga orsak och verkan, alltså samband mellan aktuella aktiviteter och framgång i framtiden. Styrkortets vikt för företag ökar konstant eftersom fler och fler organisationer börjar bli mer beroende av sina icke-materiella tillgångar.²⁸

Varumärke, kompetens, processer tillhör alla en part av ett företags icke-materiella tillgångar, som utan styrkort istället skulle visas som kostnader i budget och rapporter. Ett framgångsrikt utarbetat styrkort visar en koncentrerad bild av de icke-materiella tillgångarna och lyfter fram det tänkta sambandet mellan dem och framtida resultat. Styrkortets fördelar framhävs främst i organisationer där dessa tillgångar ses som viktigast och framförallt när organisationen är nedbruten i olika delar som tillsammans arbetar för att upprätthålla tillgångarna.²⁹

Styrkortet är mer än bara en blandning av finansiella och icke-finansiella mått, den är även:³⁰

- balanserad: de fyra perspektiven syftar till att förse all information som behövs om organisationens verksamhet. För det första så finns det en tidsdimension som börjar från botten och fortsätter uppåt. Dagens resultat kan troligtvis vara följden av något som utfördes för sex månader sedan. Om nya färdigheter blir tillagda kommer de i sin tur påverka nästa års resultat.

²⁵ Med prestationer menas det som har utförts eller som kommer att utföras i framtiden

²⁶ Kaplan, Norton 1999

²⁷ Ibid

²⁸ Olve, N-G., Sjöstrand, A. (2006)

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid



- balanserad på ytterligare ett sätt: den visar både *interna* och *externa* aspekter av verksamheten. Det vill säga den visar att en väl fungerande process är viktig för företaget men tyngden läggs även i vad kunden anser om organisationen.
- länkat genom orsak och verkan samband: ett av dess viktigaste användarområden är att visa hur starka dessa samband är, vilka fördröjningar de medför samt dess säkerhet i sammankomsten med extern konkurrens och förändringar i omvärlden. Styrkortet som enda styrmedel brukar oftast inte vara tillräckligt men är väldigt viktig för den strategiska styrningen. Oftast förekommer styrkortet i kombination med andra styrmedel såsom budget där utmaningen främst är att komma fram till en passande mix mellan finansiell styrning och styrkort. Styrkortets design handlar om att kontrollera organisationens olika nivåer.

3.3.1 Styrkortet som strategisk styrning

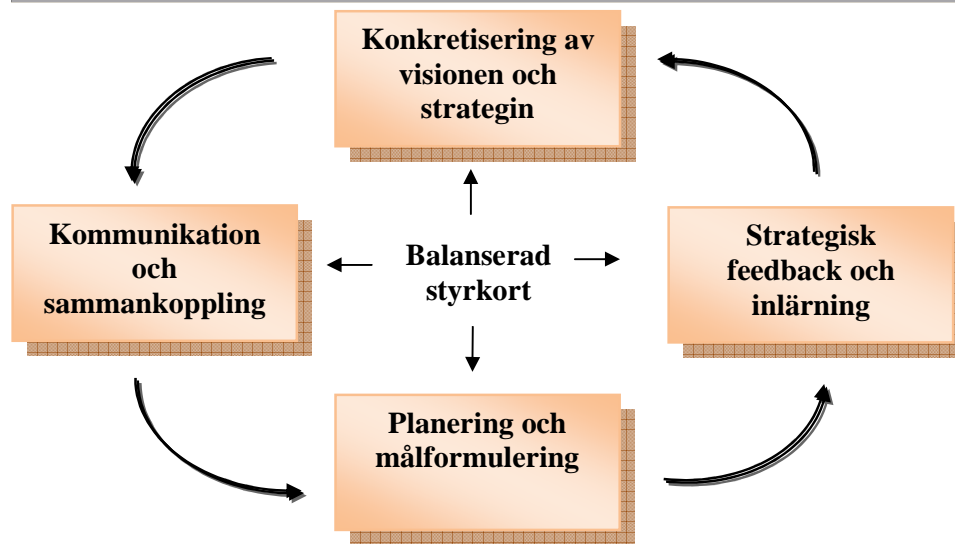
Alltsedan styrkortets introduktion har alltfler företag valt att använda den som styrmedel, både i privata och icke-vinstmaximerande organisationer såsom myndigheter, för dess enkla sätt att beskriva målen. De strategiska målen är lika viktiga inom båda verksamheterna. Därför återfinns även hängivna försvarare av styrkortet inom de offentliga förvaltningarna. Den har även visat sig vara användbar för att:³¹

- kommunicera strategin, då företag i större utsträckning behöver skapa samarbete samt ökad förståelse mellan chefer och anställda
- diskutera aktiviteter som härrör organisationens strategi såsom internutbildning och kundlojalitet, mer än enbart finansiella beslut, samt
- övervaka, styra och belöna sådana aktiviteter.

Styrkortet har två utmärkande egenskaper den ena är styrkortets förenklade utformning, där ett begränsat antal mått används inom varje perspektiv för ett företags aktiviteter. En annan är vidhållandet av att perspektiv och mått bör vara sammanlänkade. Det besväret organisationen går igenom för att lära sig, förbättra arbetsprocesserna, eller för att göra kunderna nöjda måste baseras på den övertygelsen att det är vad som kommer att medbringa framgång.³²

³¹ Olve, N-G,. Sjöstrand, A. (2006)

³² Ibid.



Figur 1 Ett annorlunda managementsystem för strategisk implementering

Källa: Modifierad från Kaplan & Norton (1999) s.185

Styrkortets användning gör det möjligt för organisationen att få de anställda att förstå verksamhetens situation. Den hjälper även till att förse information till ledningen. Ju mer kontinuerligt en organisation börjar utveckla och dokumentera styrningsmått som kan bidra som styrningsguide, desto snabbare kan de nå de uppsatta målen och därmed den övergripande visionen. I den dagliga verksamheten resulterar styrkortets användning i en delad syn om vad företaget på lång sikt bör sträva efter. Därtill leder även verksamhetsstyrning till att framstå som mer relevant, de anställda kommer att vara bättre införstådda samt mer motiverade. Detta leder i sin tur till en ökad mottaglighet för förändringar samt en positiv syn kring implementering av företagsbeslut. Organisationens lärande förbättras och på detta sätt ökar kompetensen kontinuerligt. Allt detta förutsätter dock att styrkortets introduktion samt fortsatta användning utförs väl. Ett projekt inom styrkortet kan mycket väl uppfattas som ett utförligt framställt mättningsprojekt och kan även orsaka antagonism bland de anställda då den ses som ett nytt sätt för ledningen att inspektera deras arbete.³³

Somliga organisationer startar sina styrkortsprojekt i de högre nivåerna, medan andra använder sig av ett pilotprojekt, dvs. som ett test längre ner i organisationen. Vissa går inte längre ner än de högre nivåerna, medan andra till och med utvecklar styrkort för varje individuell anställd. Där styrmedlet främst syns till är oftast på de lägre nivåerna. Detta då det bidrar med förtydligande av ansvarsroller samt förväntningar på de anställda. Det fungerar även som ett hjälpverktyg för, de anställda längre ner i organisationen, att förmedla sin syn om "affärslogiken" för de ansvariga. Därför är det viktigt att klargöra vilka aktiviteter som

³³ Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1999)



styrkortet skall täcka. Kommunikationen kring styrkortet bör likaså bestämmas. En avdelnings styrkort kan användas enbart i internt syfte (motivera anställda) eller läggas ut på organisationens intranät som en del av företagets beskrivning av avdelningen. Utbredning av styrkortet ner till individuell nivå har visat sig vara användbart när de anställda har mer självständiga arbetsuppgifter, annars är det lägligt att stanna på gruppnivå.³⁴

För att styrkortet skall vara meningsfull, krävs det att dess underliggande logik ständigt diskuteras. Annars finns det en risk för att de anställda upplever styrkortet som rigid och byråkratisk och alla de negativa effekterna från traditionell styrning framstår. Om måtten uppfattas som en del av en levande dialog om vad som är värt att utföra, och hur prestationer är relaterade till organisationens processer, så har de en tendens att enklare bli mottagna.³⁵

Mål i styrkortet

Det balanserade styrkortet kan användas som ett medel för att på bästa sätt kunna kartlägga sina mål samt de modeller som används för dess uppnåelse. I styrkortet utformas de mest relevanta, väsentliga samt branschspecifika nyckeltal (normalt 20-25 st.) utifrån företagets vision och strategi. De återger alltså strategin i konkreta målsättningar. Målen är tillräckligt få för att hålla koll på och de används för att nå en delad syn på organisationens strategi. Dessa nyckeltal kommer vidare att brytas ned i mer detaljerade mål och mått. De skall i sin tur balanseras mellan perspektiven och de reflektera kraven som intressenterna har.³⁶

Nedbrytning av mål och mått ser olika ut i olika företag, det kan exempelvis bero på företagets storlek. För att kunna utnyttja styrkortets kapacitet och utöka förståelsen om vart företaget strävar krävs i vissa lägen en nedbrytning av mått, vilket oftast sker i större företag. Nedbrytningen kan ske på enhetsnivå, gruppnivå och individnivå, detta för att komma närmare medarbetarnas dagliga arbete samt tydliggöra vad som krävs från dem för att uppnå de övergripande målen samt vision.³⁷

3.3.2 Perspektiv

I perspektiven bryts den överordnade visionen ned. Strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer, mått och handlingsplan bör vara utsatta för varje perspektiv. Framgångsfaktorerna är en slags handlingsplan utifrån strategin och visar vad som skall prioriteras i organisationen. Medan de strategiska målen markerar vad som är viktigast inom varje del.³⁸

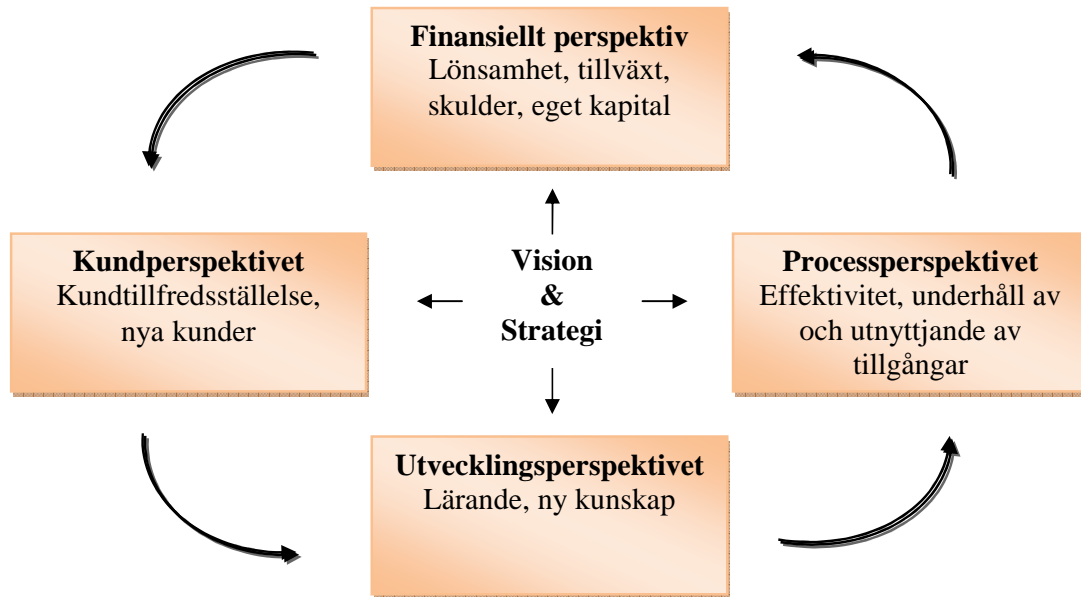
³⁴ Olve, N-G., Sjöstrand, A. (2006)

³⁵ Ibid

³⁶ Modell, S., & Grönlund, P. (2006).

³⁷ Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1997)

³⁸ Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1997)



Figur 2 Ett enkelt styrkort med exempel på ett typiskt innehåll för vart och ett av perspektiven

Källa: Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J., Roy, S. (2003) s.14

Det finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet bör reflektera och tydliggöra organisationens strategi. Perspektivet fungerar som en riktlinje och en grundläggande målsättning för de andra perspektiven då alla i slutändan leder till ett förbättrat ekonomiskt resultat. Det sätts upp förbättrings- samt utvecklingsmål i de olika perspektiven som i helhet skall täcka de långsiktiga aspekterna. Finansiella styrkor är för de flesta organisationer mål såsom ökad omsättning, kostnadseffektivisering, ökat resursutnyttjande och minskad risk. Även ekonomiska resultat såsom ökad lönsamhet, tillväxt på marknaden eller ökat kassaflöde inkluderas. I vinstmaximerande företag skall det finansiella perspektivet reflektera företagets långsiktiga målsättningar samt avspegla ägarnas avkastningskrav.³⁹

Kundperspektivet

Detta perspektiv innefattar identifierande av kunder och marknadssegment. En kartläggning av dessa skall mynnas ut i en ökad finansiell målsättning. Att se till detta perspektiv som ett av de viktigaste målen har gjort det smidigare för organisationerna att samordna graden av tillfredsställelse, återköpsbenägenhet, värvning av kunder samt lönsamhet. Det är kvalitativa aspekter som är av mest värde för kunden. Detta mäts bl.a. med ett "nöjd kund-index" som är ett mått på hur nöjda kunderna är. Vad kunden vill ha och vilket värde som skapas för kunden skall i detta perspektiv sättas i fokus. Perspektivet handlar alltså om vilken yttre effektivitet

³⁹ Kaplan, Norton 1999



organisationen har.⁴⁰ Nöjd kund-index har fått allt mer betydelse och detta beror på att fler organisationer och myndigheter fokuserar på kunder/medborgares inställningar och attityder gentemot de varor och tjänster organisationerna erbjuder. Indexet används även för att mäta effektivitet.⁴¹

Processperspektivet

I detta perspektiv identifieras de processer som är av mest vikt för att uppnå de finansiella målen samt de utformade målen för kundperspektivet. Det vill säga vilka åtgärder organisationen skall ta till för att på bästa sätt uppnå dessa mål. Processperspektivet innehåller processer som innovationsprocesser d.v.s. kartläggning av nuvarande och potentiella kunders önskemål och utvecklar lösningar till dem. Vidare innehåller perspektivet supplyprocesser, som tillbringar önskade varor och tjänster till befintliga kunder. Processerna avslutas med eftermarknadsprocesser som beskriver hur kunden behandlas efter själva köpet. Alltså vilka tjänster efter köpet som kunderna har tillgång till d.v.s. service och installationer som skapar värde för kunden. Syftet med perspektivet är att följa upp och förbättra nuvarande processer utifrån kostnads-, kvalitets- och tidsperspektiv.⁴²

Lärande- och tillväxtperspektivet

Det fjärde perspektivet avser lärande och tillväxt inom organisationen, även kallad förnyelse och utveckling. För att kunna uppnå de tidigare perspektiven skall den interna kompetensen uppgraderas genom exempelvis internutbildningar. Personalbaserade styrkor avser tillfredsställelse, lojalitet samt produktivitet och ger mått på medarbetare, system och samordning. Åtgärder tas för att öka kompetensen och därmed till de långsiktiga fördelarna för företaget.⁴³

3.4 Det balanserade styrkortet i offentlig verksamhet

En fundamental idé inom styrkortskonceptet är att finansiella mått inte alltid täcker det som är viktigast. Därför är modellen särskilt användbar inom verksamheter där vinstmaximering inte utgör det huvudsakliga målet. Detta gäller i synnerhet inom offentliga sektorer. Vinstmaximerande organisationer använder sig av styrkortet för att klargöra länken mellan den löpande verksamheten och vinst; detta existerar dock nästan aldrig i icke-vinstmaximerande organisationer. Istället utgör styrkortet en viktig roll i underlättandet av diskussioner om utbytet mellan diverse intressen samt den generella ambitionsnivån inom ett specifikt område. Det underlättar överenskommelsen om målen samt inverkar på hur styrningen sker mot dessa.⁴⁴

⁴⁰ Kaplan, Norton 1999

⁴¹ Sven Modell, Anders Grönlund (2006)

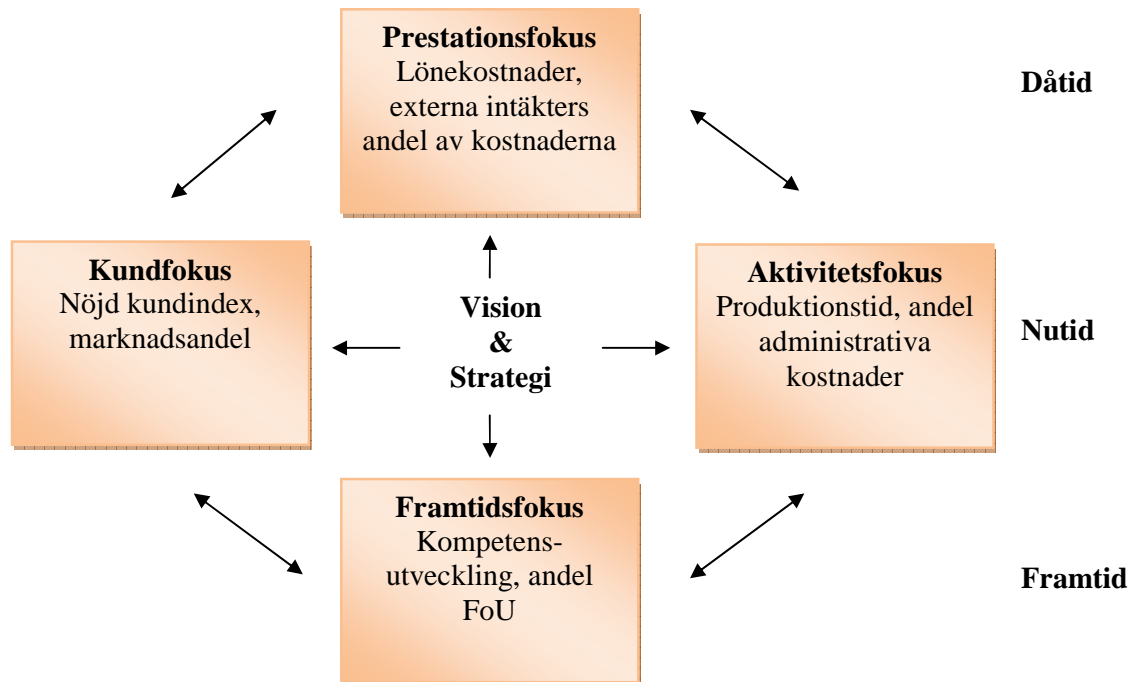
⁴² Kaplan, Norton 1999

⁴³ Kaplan, Norton 1999

⁴⁴ Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1999)



En del modifieringar kan behövas för att anpassa styrkortet till de behov en offentlig sektor har. Styrkortets logik baseras, som tidigare nämnts, på idén om att balansen mellan perspektiven och måtten i sin tur skall gynna långsiktighet samt vinst. I ett kommunalt bolag är mål och vissa mått olika.⁴⁵ I en offentlig- och privatsektor är det lämpligt att dela upp styrkortet i ”dåtid – nutid – framtid” kategorier.⁴⁶



Figur 3 Anpassad styrkort för en offentlig sektor

Källa: Inspirerad av Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1999)

Det är bra att behålla de fyra perspektiven och omtolka de på följande vis:

- ❖ *Finansiella perspektivet*: det ”huvudsakliga” perspektivet, visar det ultimata bidraget till de behov som organisationen har (t.ex. bekämpa brottslighet eller fattighet). Oftast ses den inte som ett mål i sig utan som ett sätt att tillfredsställa kundernas krav på service samt ett bidrag till att uppnå de andra målen som organisationen har.⁴⁷ Istället för en finansiell fokus borde en offentlig verksamhet beskriva resultatet av det utförda arbetet dvs. dess *prestation* i form av output i jämförelse med inputen. Organisationens ”ägare” är samhället och de representeras av den lagstiftande församling samt av regering. Det som de vill skall produceras är nytta för samhället och inte direkt någon avkastning. Här ses det finansiella som en översikt av det förflutna, och resten av perspektiven som en indikator om hur väl myndigheter

⁴⁵ Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J., Roy, S. (2003)

⁴⁶ Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1999)

⁴⁷ Olve, N-G., Sjöstrand, A. (2006)



förbereder inför framtiden.⁴⁸

- ❖ *Kundperspektivet*: ett ”extern” perspektiv som beskriver hur framgångsrik organisationen har varit med att nå ut samt interagerat med samtliga dess kontakter i samhället.⁴⁹ Kommunen har sina ”kunder” dvs. invånarna, ända tills de flyttar och kan inte direkt välja vem som skall få vara kund på samma sätt som privata bolag. Kund i förhållande till aktivitet utgör en bättre balans då de innefattar intern respektive extern förhållning.⁵⁰
- ❖ *Process- och utvecklingsperspektivet*: det återfinns inga större förändringar jämfört med privata verksamheter, eftersom alla interna processer inom en verksamhet bör vara effektiva samt väl drivna. I vilket styrkort som helst är principen i icke-vinstmaximerande organisationer att intressera sig om hur kapitalet i processerna bevaras samt utnyttjas. Likaså bör icke-vinstmaximerande organisationer implementera ny teknologi och nya förmågor.⁵¹ Olve *et al.* förklarar i sin bok hur de föredrar beteckningen *aktivitet* istället för process eftersom kommuner beskriver sina aktiviteter inom detta perspektiv. Vidare anser de inte heller att offentliga verksamheters processer bör ses i termer såsom process och flöde. Slutligen matchar framtidsfokus lärande- och växandeperspektivet. Här framstår det att basen för morgondagens verksamhet är densamma.⁵²

Medarbetare

I Sverige har dock många valt att tillägga ytterligare ett perspektiv, som inte finns med i det originellt utformade styrkortet: *Medarbetare*, som kommit att bli en standard. Framst återfinns medarbetarperspektiv inom tjänstesektorn, både i offentliga och privata organisationer. Medarbetarna inkluderas i lärande- och tillväxtperspektivet i Kaplans utformade modell. I Sverige har den kommit att bli ett femte perspektiv. Dess ökade användning i Sverige tros främst bero på att svenska chefer vill att deras anställda skall vara med och bestämma och månar om personalens välbefinnande, men även för att medarbetarnas betydelse för företagets framgång har uppmärksammats. Fokus läggs på medarbetarnas motivation, engagemang och kompetens. Mätning av medarbetarnas trivsel görs bl.a. via nöjd medarbetarindex (NMI).⁵³

3.5 Orsak och verkan samband

⁴⁸ Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1999)

⁴⁹ Olve, N-G., Sjöstrand, A. (2006)

⁵⁰ Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1999)

⁵¹ Olve, N-G., Sjöstrand, A. (2006)

⁵² Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1999)

⁵³ ESV 2000:16



För att kunna utveckla ett framgångsrikt balanserat styrkort bör en uppdelning mellan de finansiella och icke-finansiella styrtalet tas till beaktande inom varje perspektiv. Det är inte alltid denna uppdelning är tillräcklig. Det räcker inte att enbart mäta med dessa mått utan det skall även finnas ett samband mellan dem. Sambanden i perspektiven skall vidare bidra till ökad förståelse mellan måtten dvs. orsak-verkan samband. Styrtalet reflekterar företagets strategi och strategin består av en mängd hypoteser dvs. analyser av orsak-verkan samband mellan perspektiven. Varje perspektiv består av strategiska mål och dessa kan sammanfogas i orsak-verkan kedjor. Orsak-verkan samband visar hur resultaten av en del mått beror på utfallet av andra mått.⁵⁴

Det fundamentala tankesättet om perspektivens framgång ter sig som sådan:⁵⁵

- *för att lyckas finansiellt:* behöver vi tillfredställa våra kunder så att de köper vår produkt samt överglänsa inom vår kärnverksamhet för att nå effektivitet
- *för att tillfredställa våra kunder:* behöver vi vara bäst på vår affärsprocess så att våra produkter möter kundens efterfrågan
- *för att förbättra våra interna processer:* behöver vi ständigt lära oss och utvecklas

3.6 Uppföljning

Utöver styrkortsmodellen som redogör vision och strategi i konkreta mål och mått krävs ett informationssystem som underlättar kommunikation inom organisationen. För att styrkortet skall spela en naturlig del av organisationens kommunikation och inlärningsprocesser måste den uppdateras kontinuerligt med aktuellt och operationellt relevant information. Därav är det viktigt för organisationer att etablera procedurer och mätsystem som samlar in sådan information och kan kommunicera det vidare till de anställda. Oavsett vilket system som väljs är det viktigt att rätt kommunikation förmedlas till rätt person. De rapporterade måtten skall analyseras varje period. Systemet bör tillåta att sådana data presenteras på ett sätt att jämförelser mellan enheter kan göras. Data kan samlas in genom manuella och automatiska mätsystem. Exempel på programvaror som används är enkla verktyg såsom *Excel*. Användandet av intranät har blivit mer frekvent eftersom installationer av programvara inte längre är nödvändigt på samtliga datorer, då de anställda enkelt kan få tillgång till styrkortet.⁵⁶

Uppföljning kan te sig olika mellan vinstdrivande och offentliga verksamheter. Myndigheter använder sig främst utav olika dokument, rapporter eller system, medan privata organisationer brukar ha ett samlat dokument för alla mått. Vidare förklarar även Ekonomistyrningsverket

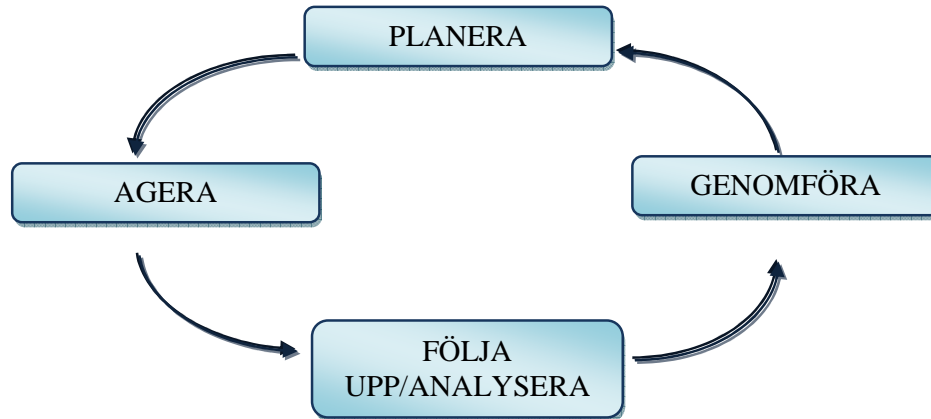
⁵⁴ Ax, Johansson, Kullvén 2005

⁵⁵ Olve, N-G., Sjöstrand, A. (2006)

⁵⁶ Olve, N-G., Sjöstrand, A. (2006)



(ESV) att myndigheter generellt brukar kommunicera resultaten i styrkortet via öppna dialoger.⁵⁷



Figur 4 Uppföljningsprocess

Källa: Ekonomistyrningsverket (2006:11)

3.7 Kritik mot styrkortet

Uppmärksamheten kring styrkortet har kommit att bli större med tiden. Dock har under denna tid även kritik riktats mot styrmodellen. Ax *et al* skriver om att arbetet kring styrkortet kan vara för omfattande, d.v.s. att styrkortets utformning är tidskrävande. Vidare är den även tidskrävande på det sättet att alla de nya begrepp som den innehåller leder till förvirring. Den har även fått anmärkning på att den är för byråkratisk och svår genomförd, p.g.a. dess orsak-verkankedjor. Om målen i styrkortet och strategin kring det inte kommuniceras väl i organisationen kan styrmedlet förlora dess effekt och inte ha någon verkan på de anställda då de inte kan begripa den. Ett tredje punkt är att människor är olika med olika viljor som kan leda till att det blir svårt att sätta upp strategiska målsättningar och val av handlingsplan.⁵⁸ Kritik har även riktats mot styrkortet med anledning till att ledningen trots styrmodellens införande fortsätter att ha fokus på de finansiella måtten. För att ledningen är rädda att det finansiella skall komma ur fokus men också för att kvantitativa mått är mer konkreta.⁵⁹

Wicks och St. Clair skriver i sin artikel att även om styrkortet tar med de interna processerna, innovation och lärande, och kunder som ett tillägg till de traditionella finansiella måtten, läggs fortfarande för mycket fokus på vinst och för lite fokus på de anställda och organisationskulturen, dvs. för att den inte tar *hänsyn till medarbetare*. De förklarar hur tillvägagångssättet i styrkortet upprättar mål men antar att de anställda kommer att göra sitt bästa för att nå upp till dem. Att förmoda motivation och förpliktelse hos personalen är inte ett

⁵⁷ ESV 2000:16

⁵⁸ Ax, C.; Johansson, C., Kullvén, H. (2005)

⁵⁹ Lindvall, J. (2001)



säkert kort. Vidare utpekas hur styrkortet har en tendens att *styra genom kontroll*, med tonvikt på objektiva mått, *mer än att få de anställda engagerade*. De menar att en styrning som skapar engagemang hos de anställda kommer leda till att organisationen snabbare kan anpassa sig vid förändringar i omvärlden. Likaså till att kommunikationen mellan de anställda blir lättare, deras tillit samt samarbete med organisationen ökar. Ett tredje kritik som de riktar mot styrmodellen är att den gör ett *antagande att byteshandel är nödvändigt* för problemlösning istället för att satsa på en "win-win" situation. Det vill säga att det görs en avvägning mellan huvudvariablerna såsom kostnad och kvalitet. Denna kritik är dock kopplad till kritiken att styrning görs genom kontroll, på det sättet att ökat engagemang bland de anställda kommer leda till att de utför sina jobb bättre. Därmed uppnås högre kvalitet på det utförda arbetet.⁶⁰

⁶⁰ Wicks, M., Angela, Clair, St., Lynda. (2007)



4. Empiri

*V*i avser i vår empiri att redogöra ett sammandrag av vårt insamlade material. Vi redovisar resultatet av de genomförda intervjuerna som återfinns i bilaga 6-8, samt de undersökningar som tidigare gjorts. Syftet med detta kapitel är att redogöra för användningen samt utformningen av styrkortet före och efter organisationsförändringen. Kapitlet introduceras med bakgrundsinformation om både organisationen samt organisationsförändringen som skall utgöra ett grund för förståelsen av kapitlets syfte.

4.1 Bakgrund

Alla som bor eller arbetar i Sverige omfattas av Socialförsäkringens tjänster. Socialförsäkringarna finansieras främst genom socialavgifter från arbetsgivare och egenföretagare, allmän pensionsavgift, statliga ålderspensionsavgifter samt fondavkastning. Bidrag såsom barnbidrag, bostadsbidrag m.m. finansieras främst av staten. Skulle finansieringen inte täcka utgifterna tar Socialförsäkringen hjälp av skattemedel.⁶¹

Denna offentliga verksamhet har förelegat sedan 1962. Socialförsäkringsadministrationen bestod utav 21 allmänna försäkringskassor. Varje distrikt styrde sin egen kassa och hade därmed friheten till att styra autonomt. Utöver kassorna tillhörde Premiepensionsmyndigheten (PPM) och Riksförsäkringsverket (RFV) till Socialförsäkringsorganet. Försäkringskassorna var egna myndigheter samt självständiga offentlighetsjuridiska personer som styrde sig själva, men formellt sett var de styrda av riksdagen. Styrningen var mycket decentraliserad och en gemensam struktur var svår att uppnå.⁶²

4.2 Försäkringskassans organisation

De allmänna Försäkringskassorna instrueras främst via förordningen samt årliga regleringsbrev från regeringen. Uppföljningen av breven görs via årsredovisningar, utifrån årsredovisningarna utformas även kommande års regleringsbrev. I regleringsbreven anges anslagen som ges ut och hur det skall fördelas samt hur målen skall uppnås. Vidare fastställs mål som skall uppnås samt åiterrapporteringskrav på dessa. Rättsäkerhet och effektivitet tillhör primära mål som hela administrationen skall eftersträva.⁶³

En omorganisation påbörjades, den 1 januari 2005, ett genomförande av en ny sammanslagen statlig myndighet indelad i länsorganisationer, som kom att kallas Försäkringskassan. Det

⁶¹ Årsredovisning 2006

⁶² Regeringen, Prop. 2003/04:69

⁶³ Regeringen, Prop. 2003/04:69



innebar att en ny Generaldirektör och nya enhetschefer tillträdde de olika divisionerna (se bilaga 1). Omorganisationen genomfördes för att det fanns stora behov av ett tydligare ledningsansvar, gemensamma förhållningssätt, verksamhetsutveckling, arbetsgivarpolitik samt kompetensutveckling och likformighet i beslut som fattas. Syftet med en ändring av organisationsstruktur var att förändra styrningen till det bättre samt att de skulle utgå från en rak ansvars- och beslutslinje som skulle ske på en strategisk nivå.⁶⁴ En GENomförandeORGAnisation (GEORG) inrättades för att implementera och utföra förändringsarbetet. Ansvaret för omorganisationen övergick med tiden till Försäkringskassan som utformade en förändringsplan som rapporterades till regeringen. I planen som är på tre år ingår strategi för att uppnå regeringens mål och illustreras i en förändringskarta.⁶⁵ (Se bilaga 2).

Västra Götaland genomgick en omorganisation redan 1 januari 1999 då Bohuslän, Älvsborgslän, Skarabogslän och Göteborgs stad slogs samman till en förenad allmän försäkringskassa för Västra Götaland. Länet var då en självstyrd juridisk enhet som utifrån regleringsbrev utformade egna sätt att styra samt kontrollera sin verksamhet på. De valde att applicera det balanserade styrkortet som styrmetod då det ansågs vara en mer omfattande och heltäckande metod för att styra och kontrollera sin verksamhet på. Omorganisationen av Västra Götaland gjordes för reducera skillnader mellan de olika kontoren och bli mer enhetliga.⁶⁶

4.3 Försäkringskassan efter 2005

I och med genomförandet av förändringen kan Försäkringskassan nu betraktas och värderas på samma sätt som övriga statliga myndigheter. Tidigare sågs Försäkringskassans styrelse som ett organ med fullt ansvar och som representerade myndighetens verksamhet inför Regeringen. Vid omorganisationen kom detta att ändras och frågor angående verksamhet och strategi går istället via myndighetschefen som upprätthåller kontakten med Regeringen. Verksamheten centraliserades för att de ville integrera så att hela myndigheten fick en ökad gemensam styrning och kontroll samt att besluten skulle se likadana ut i hela riket. Omorganisationen medförde att en del ärenden koncentrerades, de samlades på ett fåtal platser inom riket, som t.ex. handläggningen av vissa tjänster, för att förkorta handläggningstiderna. Detta gjordes för att uppnå ett homogent beslutsfattande på samtliga områden.⁶⁷

⁶⁴ Statskontoret 2006:1

⁶⁵ SOU 2003:106

⁶⁶ SOU 1998:149

⁶⁷ Statskontoret 2006:1



Ändringarna har bidragit till nya möjligheter för Försäkringskassan i form av styrning. Det utvecklades gemensamma processer (Ensa-processer), för de arbetsuppgifter som handläggarna har, som skall bidra till enhetligare handläggning för hela myndigheten.⁶⁸

Enligt en undersökning gjord av Statskontoret uppges de flesta vara positiva till organisationsförändringen. När vi frågade vår respondent om hans inställning till omorganisationen uttryckte han sin åsikt såhär:

”Om man ser till helheten var det absolut nödvändigt. Men om man ser till hur det var här på kontoret eller i hela Västra Götaland såg man inga direkta problem. Men utifrån ett ovanperspektiv kan man se att det var för olika i riket för att man skall kunna hålla på så. Handläggningstider var för korta i vissa län och för långa i andra. Det var inte samma service för medborgaren generellt i riket. Så för den delen tycker jag att omorganisationen var bra. Och sen blir det också mindre pengar, vissa saker blir mer effektivare.” – Anders, Controller

4.4 Vision och Strategi

Vision 2005

Den allmänna Försäkringskassan hade som vision att år 2005 vara en organisation som är mer än bara ord, de skall utföra det som förväntas av de försäkrade i form av service och kvalitet⁶⁹. Vidare hade de som vision att vinna de försäkrades tillit för organisationens arbete och omdöme samt att de med rätt kompetens skall utföra sina uppgifter. År 2005 hade de även som vision att ha en teknik som försåg de med möjligheter till utveckling och innovation.⁷⁰

Vision 2008

I samband med omorganisationen samt vid införandet av det nya styrkortet sattes en ny vision upp av GEORG – *enhetlig rättstillämpning* med mindre regionala skillnader där medborgarna bedöms lika, *effektiv verksamhet* med låga kostnader och hög kvalitet, samt *god personalpolitik* där sammanhållningen är viktig. Tanken är att visionen skall nå inom den treåriga förändringsplanen. De utgör även grunden inom verksamhetsplaneringen och den interna styrningen.⁷¹

⁶⁸ Statskontoret 2007:4

⁶⁹ Med kvalitet avses korrekt, snabb och kundanpassad handläggning

⁷⁰ Västra Götalands årsredovisning 2000

⁷¹ Statskontoret 2006:1



Strategin inom verksamheten utvecklas var tredje år och syftar till att realisera visionen. Det finns fyra strategiska avsnitt uttalade för både vision 2005 och 2008 och dessa är att:

kundorientera | modernisera | professionalisera | värna försäkringsmässigheten

Figur 5 Uttalad strategi inom Försäkringskassan

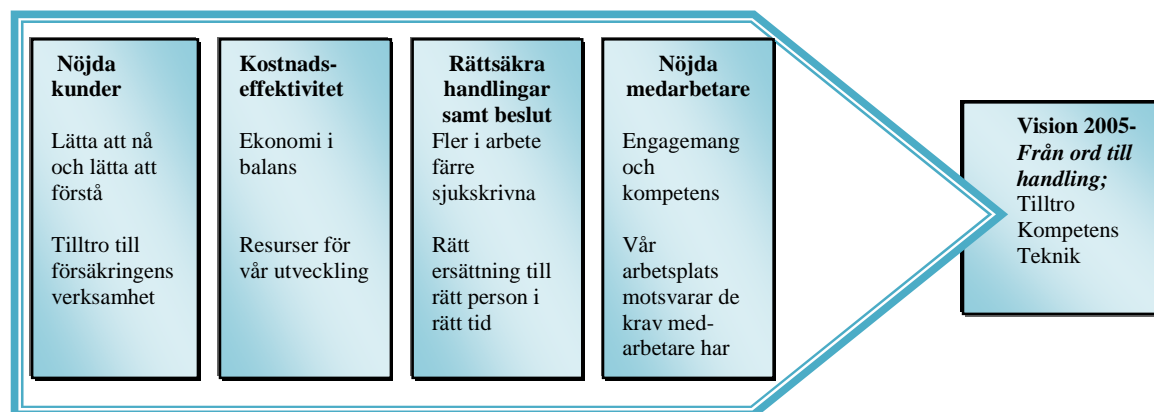
Källa: Styrkort 2005 Västra Götaland

4.5 Mål

Mål 2005

För att nå vision 2005 sattes övergripande mål upp, dvs. de mest genrella. De bestod av att få så nöjda kunder som möjligt genom en kostnadseffektiv verksamhet. Vidare var ett viktigt mål att handläggning av besluten genomfördes på ett rättssäkert sätt. Det var viktigt att lyckas uppnå så bra resultat som möjligt inom varje enhet. Det skulle även strävas efter nöjda medarbetare som trivdes på sin arbetsplats.⁷² (Se bilaga 3)

Mål



Figur 6 Avbildning av mål och vision 2005

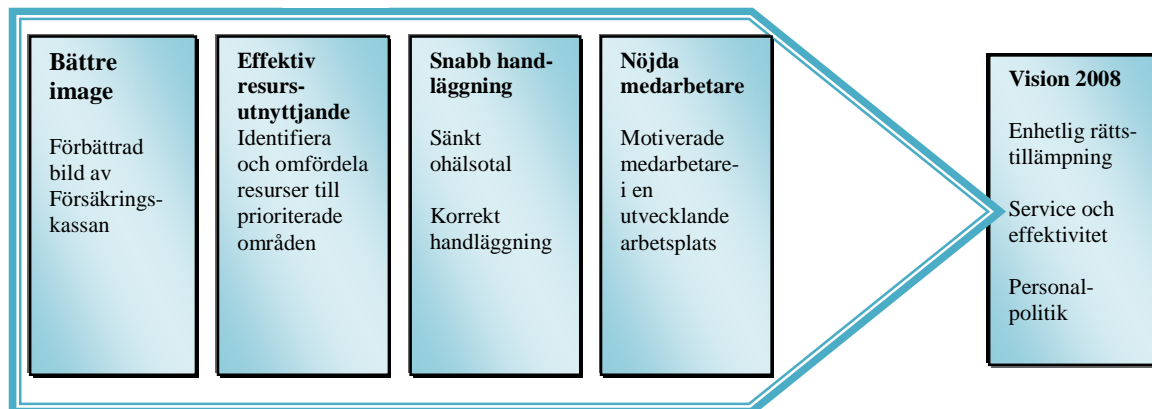
Mål 2008

Bättre image, dvs. att deras bild av Försäkringskassan skall förbättras, snabb handläggning, sänkt ohälsa, motiverade medarbetare samt effektivare resursutnyttjande är målen för januari 2008. Det övergripande målet är att en miljard skall ha effektiviserats vid utgången av 2007 och att minst 700 Mkr satsades inom särskilt definierade områden. Syftet med alla dessa mål är att det skall fungera som en vägledning för Försäkringskassan att bli en myndighet i toppklass samt ha högt anseende hos medborgarna när det gäller service, bemötande och effektivitet. Dessa mål skall även leda till att Försäkringskassan bidrar till färre antalet sjukskrivningar och lyckas vara den mest utvecklande arbetsplatsen i riket. (Se bilaga 4-5)

⁷² Västra Götalands årsredovisning 2000



Mål



Figur 7 Avbildning av mål och vision 2008

4.6 Det balanserade styrkortet

I styrkortet inom Försäkringskassan återfinns fem perspektiv som är kund, verksamhet, medarbetare, ekonomi samt förnyelse. För att uppnå de strategiska målen som är uppsatta i styrkortet har framgångsfaktorer beskrivits. De är i sin tur anslutna till mål och mått. Uppföljningen skall göras för att se till att de uppsatta målen upprätthålls. Vidare har handlingsplaner utvecklats för att klargöra hur målen skall nås. (Se bilaga 4-5)

Målen som återfinns i det gemensamma styrkortet är utformade så de täcker produktionsdivisionens verksamhet. Vissa mål återfinns inte i styrkortet utan det sker en avvägning eller en bedömning av de mål som är av mest vikt samt de som kräver mest bearbetning.⁷³

⁷³ Årsredovisning 2006



Styrmodell SFA

Uppdrag/verksamhetsidé

För vem och vad

Vision

Önskvärt tillstånd på sikt

Strategier

Hur vi når visionen

Styrkort SFA

Perspektiv

Uppdelning för att ge
balanserad styrning

Strategiska mål

Hur långt vi har kommit
på ca tre års sikt

Framgångsfaktorer

Avgörande för att nå
strategiska mål

Mått/Mål

så märker vi att vi går åt rätt håll

Handlingsplaner

Kund	Verksamhet	Ekonomi	Medarbetare	Förnyelse

Figur 8 SFA:s Styrmodell

Källa: Lundberg. J., Rubensson. H., (2004) s.26

4.7 Styrkortet innan omorganisationen

Västra Götalands län utformade och implementerade styrkortet redan i slutet av 1990-talet och är ett av de län som använt sig av styrmodellen längst. När vi frågade vår respondent Anders, som är en controller för Västra Götaland, om varför styrkortet antogs så tidigt som styrmedel menade han att det fanns ett behov av att hitta gemensamma metoder för att styra, då vissa delar förbisågs. Vidare förklarade han att för mycket fokus hamnade på verksamheten och ekonomin. Det var lätt att kund, förnyelsearbete samt medarbetare hamnade utanför målen. Hur dessa mättes glömdes bort. De ville ha något som täckte helheten, alltså ett gemensamt sätt att styra på. Då kom de överens om att styrkortet var ett bra styrmedel. Som kommentar till varför styrkortet implementerades då den egentligen är utformat för privata näringsverksamheter svarade Anders såhär:

”De främsta behoven som ett styrkort tillgodoser för en myndighet är att styrkortet visar vem myndigheten är till för och att styrkortet visar samband mellan olika delar av verksamheten med ett gemensamt mål – att ge dem vi arbetar för bästa möjliga service och kvalitet på myndighetens arbete.” –Anders, Controller

4.7.1 Styrkortet som strategisk styrning

Den interna styrningen såg ut som sådan att kassorna fick en budget samt vilka mål som skulle uppnås. Styrkortet underlättade resursallokeringen av budget samt styrningen mot



målen. Styrkortet används främst bland områdescheferna och enhetscheferna.⁷⁴ Våra respondenter uttrycker att det viktigaste med styrkortets användning är att det håller ihop organisationen, men att det då måste förankras. Detta för att de skall få ut styrkortet i alla organisationens delar och för att det skall accepteras. De menade vidare att det viktigaste var att de anställda känner att de har delaktighet gällande vissa delar.

Styrkortet används som hjälpmedel i Försäkringskassan vid uppföljning, verksamhetsutveckling samt resultatdialoger. Den personen som ansvarar och tar samtliga beslut för styrkortet är generaldirektören. Det är enbart de prioriterade målen som är inkluderade i styrkortet och omfattar länsorganisationernas verksamhet. Det är viktigt att målen balanseras eftersom myndigheten arbetar mot flera olika mål.⁷⁵

Mål i styrkortet

Tidigare hade Västra Götaland regeringsmålen samt de mål som RFV satt upp. De utformade sitt egna styrkort utefter dessa mål och styrde på det som de tyckte var viktigt inom länet, utan någon gemensam uppföljning av resultaten i styrkortet. Med hjälp av styrkortet satsade de på länets brister gällande kvalitet och alltför långa handläggningstider genom att lägga genomströmningstider och ohälsotal som prioriterade mål i styrkortet.⁷⁶

4.7.2 Perspektiv

De redovisade informationen i perspektiven är tagna från styrkortet som återfinns i bilaga 3, årsredovisningar samt utifrån de utförda intervjuerna.

Ekonomi

Detta perspektiv inom Försäkringskassan bygger på fördelningsmodeller och volymer. För att uppnå kostnadseffektivitet är det av vikt att ekonomin är i balans samt att de har tillräckligt med resurser för deras utveckling. Eftersom de tilldelas en klumpsumma årligen så blir resursfördelning en viktig del inom ekonomi. Skulle pengarna inte räcka kan de inte be om mer. Dessutom är det viktigt att de anställda har engagemang samt kompetens som deras uppdragsgivare, dvs. regeringen, efterfrågar. Budgeten skall klaras bättre genom ökad träffsäkerhet förbättrade processer, samt genom en nedskärning av anställda (Västra Götalands mål). Vidare hade Västra Götaland satt upp egna mål för att bättre klara budgeten. De tilldelade medel som gavs låg på ca 1 miljard kronor.⁷⁷

De framgångsfaktorer som vägs in för att få en bättre ekonomi är effekthemtagning, dvs. fler avslutade ärenden, ökad rationalisering samt effektivare styrning av IT-resurser och IT-

⁷⁴ Statskontoret 2006:1

⁷⁵ Västra Götalands årsredovisning 2000

⁷⁶ Västra Götalands årsredovisning 2004

⁷⁷ Västra Götalands årsredovisning 2004



kostnader. De strategiska målen är att ekonomin i sin tur skall hamna i balans samt att ökade resurser skall nås för verksamhetens utveckling.⁷⁸

Kund

Kunden, dvs. medborgarna, var det främsta målet för Försäkringskassan och låg i fokus. Kunden skall vara nöjd och mäts på organisationens bemötande, dess tillgänglighet, förmåga att ge information samt tilltro. De försöker nå upp till det genom korta handläggningstider samt genom regelrätta beslut. Det skall även vara lätt att få tag på information och att få hjälp med eventuella ärenden. Här lades även vikt på underlättandet av självbetjäning och informationsspridning till prioriterade målgrupper. Fokus lades även på utvecklandet av befintliga föräldratjänster. Mätning görs främst via nöjd kund-index där kundernas upplevelse av Försäkringskassan mäts samt hur pass nöjda de är. De mäter även vilken inställning de har till Försäkringskassan.

Framgångsfaktorerna ansågs vara deras förmåga att kommunicera rättigheter och skyldigheter inom försäkringen. Även hur de hanterade bemötandet av kunder, deras tillgänglighet genom alternativa kontaktvägar och systematiska uppfångningar av kundens synpunkter. De strategiska målen, för att nå nöjda kunder, var att de försäkrade upplevde Försäkringskassan som lätta att nå och förstå samt att det var viktigt att de hade tilltro till deras sätt att sköta försäkringen. Detta eftersom allmänhetens förtroende hade minskat under 1990-talet.⁷⁹

Verksamhet

Perspektivet handlar om all direkt ärendeproduktion, dvs. handläggning av individuella ärenden. Här används mått såsom genomströmningstid, sjukpenning och tillfällig föräldrapenning, SFN-ärenden skall ha en handläggningstid på högst 180 dagar, antalet långa sjukfall, antalet nettodagar samt kvalitetsgranskningar på ärende där de ser hur många tagna beslut som har gjorts med tillräckligt beslutsunderlag.

Genom korrekt försäkringsprövning i rätt tid, gemensamma metoder, produktionsledning och snabb resultatrapportering samt samarbetsförmåga ansågs framgång kunna nås. Att ha handläggning och beslut som är rättssäkra formulerades strategiska mål såsom fler i arbete och färre sjukskriva samt att rätt ersättning till rätt person i rätt tid.

Förnyelse

Detta perspektiv går ut på myndighetens förmåga att lära och växa. Här läggs vikt på hur de tar till sig information och utvecklas utifrån det. Totalt 8 nya tjänster skall skapas inom självbetjäning och automatiserade tjänster. Det skall även ske en ökning av antalet samlokaliseringar med andra myndigheter såsom Arbetsförmedlingen. För att lyckas möta

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Västra Götalands årsredovisning 2004



framtiden har Västra Götaland satt upp mål om att strategier skall utvecklas och revideras årligen för att redovisa de bedömningar som har ändrats.

Framgångsfaktorerna inom detta perspektiv uttalades som verksamhetens förmåga att fånga ”win-win” situationer samt användningen av kunskap om de effekter som försäkringen ger samt driva verksamhetens utveckling. Vidare är det viktigt att identifierade de behoven som de försäkrade har och kommer att ha. Västra Götaland gjorde även ett tillägg av framgångsfaktor om en kontinuerlig och systematisk bevakning av förändringar i omvärlden. Genom att vara en 24-timmars myndighet med ett erbjudande om nya tjänster som skapar mervärde till de försäkrade samt deras samarbetsparter förbättrar de förutsättningarna för att nå de övergripande målen.

Medarbetare

Att se till personalen är ett av perspektiven i Försäkringskassans styrkort, medarbetarperspektivet. Målet med medarbetarna har varit att reducera sjukfrånvaron och öka ”Nöjd medarbetarindex” NMI. De strävar efter ett högt, NMI, vilket betyder att mätning görs på hur nöjda medarbetare är med sin arbetssituation genom en årlig enkätundersökning. Vidare anses att nöjda medarbetare ger nöjda kunder och tvärtom. Det måste finnas ett intresse av att möta kunder. Medarbetarnas utbildning vägs också in och det innefattar att de skall ha minst en baskompetens, dvs. öka antalet anställda med högskoleutbildning.

De uppsatta framgångsfaktorerna för att lyckas bra inom medarbetarperspektivet var delaktighet bland de anställda och gott ledarskap från ledarna. Samtidigt skulle det aktivt kämpas mot att skapa en hälsofrämjande arbetsplats där medarbetarna kan ha etablerade yrkesroller. Genom att strukturerat öka kompetensutvecklingen hos medarbetarna och sätta upp personliga mål för att öka motivationen och engagemanget kunde det nås framgång inom medarbetarperspektivet. De strategiska målen som ledde till nöjda medarbetare var att deras arbetsplats skulle motsvara de krav som dagens och framtiden medarbetare ställer. Samt ökat engagemang och kompetens hos de anställda för att möta kunders och uppdragsgivares efterfrågan.

4.8 Styrkortet efter omorganisationen

Det var år 2002 som ledningen och Sociala Försäkringsadministrationen (SFA) som tillsammans utformade ett styrkort, med hjälp av controllers från de 21 länskassorna. Först 2004 började det implementeras i samtliga län.⁸⁰ Det som låg till grund för det gemensamma styrkortet var ”vision 2005”. Syftet med att införa ett gemensamt styrkort var för att underlätta överskådningen av länen samt för att öka styrningen. Styrkortet används som ett sätt att styra, planera samt följa upp verksamheten. När det infördes ett gemensamt styrkort var det inte helt nytt för alla län. Vissa län hade redan infört styrkortet och arbetat funktionellt

⁸⁰ Dnr 4129/2003



utefter de i ett antal år, detta tros vara orsaken till införandet på riksnivå. Det gemensamma styrkortet anses som en mycket central del i styrningen av Försäkringskassan. De styr mycket hårdare på mål och resultat. Förr var det ingen som följde upp vad de gjorde och det var sällan någon tittade på vad de hade presterat.⁸¹

4.8.1 Styrkortet som strategisk styrning

Omorganisationens påverkan på hur mycket styrkortet används i Västra Götaland har ändrats något. Detta förklarar områdeschef Karin med att de tidigare inte hade ett gemensamt styrkort på ledningsnivå men efter att de gick ihop och blev en myndighet så har styrkortet fått en större roll i resultatdialogerna, där användningen har ökat. Tidigare använde sig Västra Götaland av styrkortet ända ner på lokal nivå och även nere på enhetsnivåer eller gruppnivå, men det sker inte lika mycket längre. Vidare menar områdeschefen att aktiviteten kring styrkortet har ändrats då egna mål inte längre utformas.

Försäkringskassan valde att sätta störst tyngd på produktiviteten i styrkortet. Utveckling var nyckelordet vid utformandet av styrkortet, de områden eller perspektiv som behövde mest utvecklingsåtgärder var även de som hamnade i fokus. Året då styrkortet infördes strävades det efter ett produktivt arbete, en enhetlig rättstillämpning samt en förenad personalpolitik.⁸²

Mål i styrkortet

Vid introduktionen av styrkortet hade samtliga länsorganisationer samma styrkortsmål men vissa mål kom att ändras efter ett halvår och blev mer länsspecifika, dvs. anpassade till varje läns förutsättningar för att öka målens uppnåelighet, men måtten är fortfarande samma. Andra mål i styrkortet avser hela myndigheten. I samband med omstruktureringen var det många mål som ändrades och omformulerades för att uppfylla det som återfinns i förändringsplanen. De mål som har fått högre prioritet av produktionsdivisionens ledning är handläggningstider för sjukpenning, tillfällig föräldrapenning och Social Försäkringens ärenden.⁸³ Enligt controller Anders kompletterar Västra Götaland det gemensamma styrkortet med egna mål och mått för att nå en mer effektiv styrning. Det totala antalet måttställda mål uppgår till mellan 15-20. Områdeschefen Karin menar att målen alltid har haft en slagsida mot det kvantitativa exempelvis antalet utförda ärenden etc. och efter omorganisationen kom detta att förstärkas. Det finns möjlighet att idag sätta egna mål på länsnivå men Västra Götaland har inte gjort detta för 2007. År 2006 var det mindre mål i styrkortet ca 10 stycken, då förnyelseperspektivet sänktes i styrkortet. Dock ledde det till att mål vid sidan av styrkortet dök upp under året. Därför valde Västra Götaland att inkludera perspektivet i länets styrkort.

⁸¹ Västra Götalands årsredovisning 2004

⁸² Statskontoret 2006:1

⁸³ Statskontoret. 2007:4



Nedbrytningen av målen ser olika ut i varje län. Somliga har valt att bryta ner målen gruppvis och andra individuellt för varje handläggare. De vanligaste nedbrytningar sker på olika enheter, team, grupper eller snarlika nivåer.⁸⁴ Västra Götaland bryter målen ända ner på individnivå utifrån sina egna villkor. Nedbrytningen bidrar till att målen blir mer realistiska och verksamhetsnära vilket gör att de anställda kan se till sina brister och arbeta med dem. Både de individuella målen och måluppföljningen ses som ett sätt att öka resultatstyrningen.

4.8.2 Perspektiv

De redovisade informationen i perspektiven är tagna från styrkortet som återfinns i bilaga 4-5, årsredovisningar samt utifrån de utförda intervjuerna.

Ekonomi

2007 låg budgeten på 7,1 miljarder för hela Sverige, vilket var en minskning med ca 500 miljoner från tidigare års anslag. Denna reduktion på anslaget påverkade i sin tur Västra Götalands budget som även de fick mindre i år. ENSA-processer har införts för att göra handläggningarna mer enhetliga samt öka dess kvalitet. Genom enhetliga handläggning är tanken att effektivare utnyttjande av budgeten kommer göras. Målet är att dessa processer skall ha en 100 % -ig verkningsgrad. Större fokus har lagts på måtten sammanvägda stycktidsindex samt stycktid för föräldrapenning. Det var ett mått som de inte styrdes så hårt på innan de blev förstatligade. De strategiska målen är att effektivare resursutnyttjande skall uppnås genom en identifiering och omfördelning av resurser till prioriterade områden.

Kund

Vid utarbetningen av den nya Socialförsäkringsadministrationen slogs det fast att kundperspektivet var det väsentligaste utgångsläget. Tanken är att medborgarna har rätt att ställa krav på Försäkringskassan. Bedrivningen av verksamheten skall ske rättssäkert samt effektivt så att förtroendet till socialförsäkringen bibehålls och stimuleras. Medborgarna skall kunna granska samt följa verksamheten. Det är viktigt att deras kunder har förtroende för socialförsäkringen samt dess administration. För att lyckas ha en effektiv och väl fungerande administration så krävs det kunnig och skicklig personal. Kulturen i organisationen måste genomspira gemenskap via en genomtänkt arbetsgivarpolitik. Utveckling av IT samt telefonkundtjänst skall ske för att öka tillgängligheten. För att mäta detta görs kundundersökningar. De strategiska målen inom Västra Götaland för kund är densamma som de övergripande målen dvs. bättre image.

Verksamhet

Försäkringskassan lägger stor tonvikt på ohälsarbetet, dvs. minska sjukskrivningar och få så många som möjligt tillbaka i arbete. Ett mål som återfinns inom ohälsarbetet är 3-30-90. Dvs.:

⁸⁴ Statskontoret 2007:4



3: senast tre dagar arbetsdagar efter att ärendet har kommit skall handläggningen inom sjukpenning ha satts igång, dvs. att arbetet skall sättas igång fort.

30: inom 30 dagar skall åtminstone 90 % av kunderna ha fått sin sjukpenning

90: hälften av de 90 000 avstämningsmötena skall vara genomförda inom 90 dagar⁸⁵

Avstämningsmöten är ett nytt fenomen inom Försäkringskassan och är en slags dialog mellan handläggare och chefer kring individens prestationer samt vad som förväntas av denne. Detta mått styrdes det väldigt mycket på efter omorganisationen. Den styrningen som blev och den uppföljningen som gjordes på de måtten gjorde också att de kom bättre tillrätta med ohälsoarbetet. SFN-ärendena skall ha en handläggningstid på högst 120 dagar. Dessutom skall ärendena ha tillräckligt med underlag när beslut skall fattas. För att uppnå snabb och korrekt handläggning har strategiska mål, som exempelvis sänkt ohälsa till 37 dagar i december 2008, utformats.

Förnyelse

Förnyelseperspektivet återfinns inte i det gemensamma styrkortet men används i Västra Götalands länsspecifika styrkort. En utveckling av verksamhetens strategi skall göras för att bättre kunna skapa förutsättningar för förbättringar. Dessutom skall en satsning göras på första linjens chefer för att stärka ledningen och styrningen.

Medarbetare

Allt fler satsningar på internutbildningar har gjorts för att utveckla kompetensen inom myndigheten och därmed öka kvaliteten på arbetet. NMI har dock sjunkit något efter omorganisationen och förklaringen till det är förändringarna som har föranlett det. Både kontrollern och områdeschefen som vi talade med trodde på en uppgång ju mer etablerad den nya verksamheten blir. Målet i styrkortet för sjukfrånvaron är att den skall minska och nöjdmedarbetarindex skall öka. Under 2007 lades ett ledarskapsindex in som ett sätt att mäta arbetsbelastning, som medför att ingen chef skall ha ansvar för mer än 25 medarbetare. Den systematiserade individuella uppföljningen har även medfört att varje enskild medarbetare blir uppmärksam på ett helt annat sätt och känner sig mer synliga i organisationen. Om fluktuationer förekommer ger de individuella samtalen en möjlighet att få reda på orsaken. Vår områdeschef uttryckte sig såhär angående införandet av individuella mått:

”De införda måtten har lett till att det har blivit bättre för medarbetarna. I vår organisation öser arbetsingången eller orderingången. Vi kan aldrig säga att nu kan vi inte ta emot mer utan vi får vacker ta det som kommer in, vilket kan bli väldigt påfrestande för många medarbetare, då de som inte såg sin egen begränsning trodde att ansvaret för verksamheten/kontoret låg på dem. Det som har hänt nu, när vi jobbar lite tydligare med att styra och tala de förväntningar vi har på dem, är att medarbetarna behöver inte gå runt och störa sig på att få göra

⁸⁵ Dnr 83686-2005



någon annans jobb. Det här har gjort att många medarbetare mår hemsk mycket bättre.” Karin, områdeschef.

Dock förklarade hon även att det inledningsvis var jobbigt för medarbetarna eftersom de i början kände att arbetsgivarna plötsligt börjat ställa krav på dem. De strategiska målen för att få nöjda medarbetare är att skapa en utvecklande arbetsplats så att de anställda blir med motiverade.

4.9 Index

Produktivitet är viktigt för en verksamhet av sådan storlek som Försäkringskassan. Ännu viktigare är det att kunna mäta produktiviteten. I samband med utvecklingen av styrkortet har även nya index tagits fram. Dessa i sin tur består av några få mått som skall bidra till en helhetssyn genom att förbättra översikten över verksamhetens utveckling samt differenserna mellan kassorna när det gäller produktivitet och kvalitet.⁸⁶

Produktivitetsindexet har brutits ner i olika delar. Genomströmningstid per förmån är ett exempel på nedbrytningen av produktivitetsindex. Ett annat exempel är stycktidsindexet vilket är ett mått på arbetsproduktiviteten, som är nytt för Västra Götalands styrkort. Variablerna som används i stycktidsindexet är den sammanvägda prestationsvolymen som kopplas till total arbetad tid.⁸⁷

4.10 Uppföljning

Försäkringskassan mäter och följer upp enhetligheten samt den lika hanteringen i verksamheten via *rätt beslut och tillräckligt beslutsunderlag*, som är ett sätt för verksamheten att följa upp kassornas lika hantering av ärenden. Där används ett kvalitetskontrollsystem som årligen granskar ca 100 000 handlagda ärenden i 24 ärendeslag. Vidare beräknas hur effektiv verksamheten har varit genom *ohälsotalet*. Mätning görs då på hur många av årets dagar det har gjorts utbetalningar för sjukpenning, rehabiliteringsersättning eller sjuk- alternativt aktivitetsersättning. Effektivitet beräknas även genom *handläggningstider* som visar hur fort kundernas ärenden tas hand om. Hur pass sammanhållen personalpolitiken är mäts genom antal *långtidsfriska och sjukfrånvaro* som visar kvoten sjukskrivna hos personalen. Det som mäts är andelen personal under 12 månader som inte har sjukskrivit sig mer än fem dagar. *NMI* görs varje år i en utredning bland medarbetarna där alla anställda får svara på frågor om sin arbetsmiljö. *Kundundersökningar* görs årligen där ett urval av kunder får svara på frågor som handlar om bemötande, tillgänglighet, information, tillförlitlighet samt kompetens. Detta jämförs i sin tur med andra myndigheter som de har något gemensamt med.⁸⁸

⁸⁶ Dnr 4129/2003

⁸⁷ Dnr 8122/2003 Rapport

⁸⁸ Dnr 83686-2006



Modeller har utvecklats för att planera och följa upp de uppsatta målen med produktivitet i fokus. Det första som görs är att divisionerna och staberna utformar förslag till produktiviteten, sedan beslutas det om hur mycket som skall fördelas till de olika områdena. Det sista som görs är en uppföljning av produktivetsmålen. Uppföljning av strategi och styrkortet görs löpande.⁸⁹

Områdeschef Karin menar tidigare togs det inte hänsyn till det som individerna inom organisationen presterade. Chefer visste inte vem som hade uträttat vad och ingen frekvent uppföljning gjordes. I och med omorganisationen har det införts individuella mål där chefer, i utvecklingssamtal, granskar det handläggarna presterar och dialoger hålls om vad som skall uppnås per individ.

Efter omorganisationen har större vikt lagts på att målen skall nås och uppföljningen av länens verksamhet har ökat. Kraven på en mer konsekvent återrapportering samt genomförandet av alltfler och mer vidsträckta uppdrag har ökat. Bevakningen av nyckeltalen från ledningen har höjts genom att bl.a. mer frekventa resultatdialoger där fokus läggs på ärendena. Vid resultatdialogerna görs en helhetsbedömning av länsorganisationens verksamhet vad gäller ekonomi, kvalitet och resultat. Vidare har införandet av de individuella målen förenklat uppföljningen. Förutom frekventa uppföljningar av mål och mått jämförs Västra Götalands styrkort mot riksgenomsnittet. Det ger huvudkontoret en uppfattning om hur länskassorna uppfyller målen. Detta gjordes dock inte tidigare då alla län inte använde sig av styrkortet. Det är främst delmålen som följs upp som ett sätt att se hur målen i stort har nåtts. Det är varje chef för varje nivå som har ansvar för uppföljningen.⁹⁰

Då styrkortet inte användes i samtliga län utvecklades operativa stöd för att implementera styrkortet hos de kassor som inte använde sig av denna styrmodell. För att underlätta detta utvecklades även ett gemensamt IT-system i samband med appliceringen. De avgörande faktorerna för val av system var lättöverskådlighet, enklare att förstå samt webbanpassad och kan kommuniceras genom hela verksamheten. Styrkortet finns tillgängligt på intranätet för de anställda och uppdateras månadsvis. Syftet är att skapa intresse, medverkan och kommunikation, samt att fungera som ett stöd för styrkortsarbetet.⁹¹

4.11 Kritik mot styrkortet

Anders upplever styrkortet som ett utmärkt styrmedel då det enklare går att kontrollera verksamheten. De nackdelar han lyfter fram är att fokus på att uppnå styrkorts målen kan bli för stark vilket kan leda till att andra delar av verksamheten ”glöms bort”. Med en så stor

⁸⁹ Statskontoret 2006:1

⁹⁰ Statskontoret 2006:1

⁹¹ Statskontoret: *Den nya Försäkringskassan* 2007:4



verksamhet som Försäkringskassan kan medarbetare känna att de inte omfattas av styrkortet om de förmåner de arbetar med inte finns med i styrkortet (mål/mått).

Vidare berättar områdeschef Karin att Försäkringskassan har fått kritik av medarbetarna för att enbart ”räkna pinnar”. När de införde de individuella målen så räknade de mycket på kvantitet eftersom det var det som var mätbart. Antalet avklarade ärenden och avstämningsmöten, osv. Medarbetarna menade då att kvaliteten i deras arbeten inte syntes. Förklaringen till detta är att det är enklare att mäta kvantitet än kvalitet.



5. Analys

*V*i avser i detta kapitel att analysera och koppla ihop den teoretiska grunden med den empiriska delen dvs. primär respektive sekundärdata. Detta kapitel syftar även till att presentera likheter samt skillnader mellan dessa för att i slutsatsen kunna lämna svar på våra forskningsfrågor.

5.1 Vision & Strategi

I den teoretiska referensramen förklaras att visionen skall innefatta hela organisationen och avspegla hur de vill uppfattas av organisationens kunder. Det skall förmedla varför och för vem ett företag finns till för, samt ge svar på i vilken riktning verksamhetens utveckling skall ske. I likhet med den teoretiska referensramen återger Försäkringskassan sin vision om de mål som skall uppnås, hur de vill uppfattas samt beskrivit de delar där utveckling skall ske på lång sikt, både före och efter omorganisationen. I deras vision skildras de övergripande målen som skall uppnås.

Strategi framställer organisationers tillvägagångssätt för att uppnå sin vision, som påverkas av både lagstiftningar samt rådande konkurrens på marknaden, och benämns i den teoretiska referensramen. Vidare framförs det även att ju större företagen är desto fler strategier utformas. Detta syns tydligt i empirin där olika strategier har utvecklats i enlighet med de åtskilliga målen, som syftar till att realisera visionen. Dessa i sin tur täcker myndighetens olika verksamhetsgrenar. En utmärkning av strategin i myndigheten kontra privata organisationer går att göras då det främst syftar till att se till samhällets intressen där vinstmaximering inte utgör något mål. D.v.s. strategin är klart påverkad av de regleringar som en myndighet står under. Strategin förnyas även i samband med visionen som uppdateras var tredje år så att de är i enlighet med varandra.

5.2 Mål

Enligt den teoretiska referensramen finns företag till för att uppfylla mål och det är visionen som är grunden till vilka målen är samt hur de sätts upp. Målen skapar en ökad förståelse för organisationen samt fungerar som ett kontrollverktyg. Detta har försäkringskassan följt då de har satt upp mål som möjliggör uppfyllandet av visionen. Varje uppsatt mål är även i enlighet med den uppsatta strategin. D.v.s. strategin är att kundorientera och för det har mål såsom att få nöjda kunder satts upp, för år 2005. För år 2008 var bättre image uppsatt som mål för att uppfylla strategin om att få nöjdare kunder. I stort sett har uppsättningen fungerat likadant både innan och efter omorganisationen, där en långsiktig vision har uttalats med en strategi



som framställer organisationens tillvägagångssätt som i sin tur har utgjort en grund för uppsättning av mål och mått.

Den teoretiska referensramen framställer mått som ett verktyg för att mäta prestationer och det som mäts är det som avses att styra. Måtten kan i sin tur delas in i två kategorier, finansiella och icke-finansiella. Måtten i verksamheten används som en indikator för att se om organisationen är på väg åt rätt håll och är både kvalitativa samt finansiella till sin karaktär.

5.3 Det balanserade styrkortet

Enligt den teoretiska referensramen delas styrkortet normalt in i fyra perspektiv (finansiellt, kund, process och utveckling), dock förekommer det även ett femte perspektiv (medarbetare) främst inom svenska verksamheter. Västra Götalands styrkort innehöll alla de fem perspektiven innan omorganisationen i enlighet med den teoretiska referensramen. Efter omorganisationen återfinns endast tre av Kaplans perspektiv (ekonomi, kund, verksamhet) i det myndighetsgemensamma styrkortet då förnyelse perspektivet är borttaget. När förnyelseperspektivet togs bort i det myndighetsgemensamma styrkortet innebar det för Västra Götaland att målen minskade, enligt vår respondent Anders. Detta ledde i sin tur till att det dök upp mål vid sidan av styrkortet, vilket var också anledningen till att de valde att fortsätta använda sig av perspektivet på länsnivå.

Vidare nämns det i den teoretiska referensramen att styrkortet beskriver organisationens aktiviteter genom olika mått. Finessen med styrmedlet är dess hänsyn till icke-materiella tillgångar som skall vara i balans med de finansiella måtten inom perspektiven. I enlighet med den teoretiska referensramen består varje perspektiv utav mål och mått där framgångsfaktorer har beskrivits för att nå målen. Enligt vår respondent Anders var det just för att mer hänsyn behövde tas, till det kvalitativa inom organisationen, som styrkortet infördes år 2000 då ekonomin hade fått för stor överhand. Dock fick styrningen med styrkortet ske i kombination med budget.

5.3.1 Styrkortet som strategisk styrning

I den teoretiska referensramen står det att styrkortet syns oftast till på de lägre nivåerna eftersom det bidrar till förtydligande av ansvarsroller samt förväntningar på de anställda. Detta stämmer inte riktigt in på Västra Götalands Försäkringskassa då den användes främst bland områdescheferna och enhetscheferna, enligt Anders. Vad vi kunde urskilja används styrkortet fortfarande inom samma nivåer dock i större utsträckning, dvs. styrningen med styrkortet sker ända ner på individnivå nu.

Styrkortet har visat sig vara användbar för att kommunicera och diskutera aktiviteter som härrör strategin samt övervaka, styra och belöna sådana aktiviteter, enligt den teoretiska



referensramen. Detta stämmer in på Försäkringskassans styrkort då det i Årsredovisningen framgår att styrkortet nyttjades inom verksamheten för att öka kommunikationen kring målen genom resultatdialoger samt bidra till verksamhetens förnyelse och utveckling. Den avsågs även till att fungera som ett verktyg som möjliggjorde bevakning av uppnådda resultat. Dock går det inte att urskilja något belöningsystem förutom lön. Syftet med införandet av det myndighetsgemensamma styrkortet, enligt vår respondent Anders, är att lättare kunna se över alla län. Syftet var även till att öka styrningen främst på mål och resultat genom bland annat mer frekventa uppföljningar via resultatdialoger. Styrkortet används för att styra, planera samt följa upp verksamheten.

I statskontorets undersökningar framgår det att eftersom frågor angående strategi och verksamhet, går via myndighetschefen som har en nära kontakt med regeringen, kan en mycket mer bestämd styrning uppnås. Denna styrningsform har gjort att organisationen har gått från en empowerment-anda till ”top-down” styrning där all direction och kontroll kommer från huvudkontoret. Besluten tas uppifrån och även hur handläggningarna skall gå till har standardiserats genom ENSA-processerna.

Mål i styrkortet

I den teoretiska referensramen benämns målen inom styrkortet som de mest relevanta, väsentliga och branschspecifika nyckeltal (normalt 20-25st.), som utvecklas utifrån organisationens vision och strategi. Enligt vår respondent Anders görs det en avvägning av de mål som är av mest vikt samt de som kräver mest bearbetning. En jämförelse mellan 2004 års styrkort och nuvarande visar inte på fler gemensamma mål. Totala antalet måttatta mål uppgår till mellan 15-20. År 2004 fanns dessutom Västra Götalands egna mål som de kompletterade styrkortet med, men de valde att inte fortsätta med dem efter omorganisationen. Målformuleringen har gått från att de själva utvecklade och satte upp mål utifrån RFVs övergripande mål till att målen nu formuleras från ledningen. Detta är ett led av en enhetligare verksamhet.

Enligt statskontoret kan den tidigare organisationen med självständiga försäkringskassor delvis vara förklaringen till att målstrukturen ser ut som den gör. Olika försäkringskassor arbetade med målen på olika sätt. En del försäkringskassor införde individuella mål, medan andra inte gjorde det. En del hade många egna mål som kompletterades med de nationella målen, medan andra hade färre egna mål uppsatta. Till följd av detta blev det viktigt, då Försäkringskassan förstatligades, att varje län hade samma uppsatta mål. Det var även en av följderna till myndighetens strävan att bli mer likformig. Samtliga län har idag samma mål och prioriteringar. Detta har medfört större fokus på prioriterade områden och därmed till att spridningen av resultat mellan länen minskat. Effekten av omorganisationen har lett till att Försäkringskassan nått bättre resultat.

Anders berättade vidare att förändringarna även innebar att vissa formuleringar ändrades för att motsvara de formuleringar som finns i förändringsplanen och att vissa mål fick ändrad



plats i styrkortet. Det togs även bort mål med hänvisning till att frågan inte längre var i fokus eller med hänvisning till att målet kunde vara väl tufft att nå 2005. Vidare har även länet gått från nöjda kunder som ett övergripande mål inom kundperspektivet till att förbättra verksamhetens image. Detta är till följd av omorganisationen.

I den teoretiska referensramen står det att målen i sin tur kan brytas ner i mer detaljerade nivåer för att öka förståelsen i verksamheten och sker oftast inom större organisationer. Detta har Västra Götaland valt att tillämpa. Anders berättade att nedbrytningen sker ända ner på individnivå utifrån deras egna villkor. Detta gör de för att målen skall bli mer realistiska och verksamhetsnära, det tillåter dem även att se till sina brister samt att arbeta med dem. Både de individuella målen och måluppföljningen ses som ett sätt att öka resultatstyrningen.

5.3.2 Perspektiv

Enligt den teoretiska referensramen bryts den överordnade visionen ned i perspektiven. Strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer, mått och handlingsplan sätts ut för varje perspektiv.

Ekonomi

I den teoretiska referensramen står det att det finansiella perspektivet visar det ultimata bidraget till de behov som organisationen har. Då Försäkringskassan inte har vinstmaximering som mål och årligen blir tilldelade en klumpsumma berättar Anders att resursfördelning blir väldigt viktigt. Vidare står det i den teoretiska referensramen att detta perspektiv ses som ett sätt att tillfredsställa kundernas krav på service samt ett bidrag till att uppnå de andra målen som organisationen har. I enlighet med den teoretiska referensramen har Försäkringskassan satt upp strategiska mål om ett effektivare resursutnyttjande samt omfördelning av resurser till prioriterade områden. Dock ansåg Karin att en ökning av kvantitativa mått kunde urskiljas efter omorganisationen då mer fokus lades på t.ex. sammanvägda stycktidsindex, även detta till följd av den strängare styrningen.

Kund

Enligt den teoretiska referensramen är kommunernas kunder invånarna, och deras efterfrågan är det som sätts i fokus. Detta stämmer in på Försäkringskassan där kund har och kommer alltid att vara i fokus, enligt vår respondent Anders, och service samt kvalitet anses medbringa nöjda kunder. Enligt den teoretiska referensramen är det kvalitativa aspekter som är viktiga inom detta perspektiv där mätningar görs med bl.a. nöjd kund-index och det kunderna efterfrågar sätts i fokus. Denna mätning görs i kundperspektiven både före och efter omorganisationen, samt myndighetens mål att uppnå tillit hos medborgarna. Efter omstruktureringen är målen i stort densamma men måtten har ändrats något, bl.a. fler indexmått återfinns i kundperspektivet.



Verksamhet

I detta perspektiv, enligt den teoretiska referensramen, identifieras de processer som är av mest vikt för att uppnå de finansiella målen samt de utformade målen för kundperspektivet. För försäkringskassan är dessa de individuella ärendena. Ohälsarbetet har hamnat i framkanten bland målen och måtten. Stora insatser har gjorts för att minska resultatet på dem. En anledning till detta, tror områdeschefen Karin, är för att ohälsa kostar väldigt mycket för Försäkringskassan. Två nya mått inom ohälsområdet har introducerats, 3-30-90 samt avstämningmöten. Dessutom har en koncentrerings på SFN-ärendena gjorts där målen är SFN-ärenden 120 dagar gentemot innan omorganisationen där målet låg på 180 dagar. Dvs. en effektivisering av verksamheten skall göras.

Förnyelse

I den teoretiska referensramen förklaras att förnyelse handlar om organisationers förmåga att utvecklas, där åtgärder tas för att öka kompetensen och på så sätt se till de långsiktiga fördelarna för verksamheten. I enlighet med den teoretiska referensramen utgår detta perspektiv hos Försäkringskassan ut på att lära och växa. Det är organisationen inlärningsförmåga som bidrar till dess utveckling och innovation, enligt vår respondent Karin.

Medarbetare

Enligt den teoretiska referensramen läggs fokus på medarbetarnas motivation, engagemang och kompetens, inom detta perspektiv, där mätning av medarbetarnas trivsel görs bl.a. via nöjd medarbetarindex. Denna mätning har gjorts inom Västra Götalands Försäkringskassa både innan och efter omorganisationen där målet är att få så högt indexmått som möjligt. I enlighet med den teoretiska referensramen läggs även fokus på kompetens där stor vikt har lagts på de anställdas utbildning, även här före och efter omorganisationen. Dock har ett nytt mått tillkommit efter omstruktureringen, ledarskapsindex. Vidare har de individuella uppföljningarna medfört att de anställda har fått en ökad synlighet inom organisationen, enligt vår respondent Karin, detta har även i sin tur lett till ökad arbetsmotivation bland de anställda.

5.4 Uppföljning

Uppföljning av de uppsatta mål och måtten skall leda till ett underlättande av kommunikationen inom organisationen. Försäkringskassan använder sig av uppföljningen för att öka styrbarheten i verksamheten med målen som grund. Den hårdare styrningen efter omorganisationen har visat sig även genom större fokus på att målen skall nås samt att uppföljningen av lärens verksamhet har koncentrerats. Detta ter sig genom att det myndighetsgemensamma styrkortet och dess nyckeltal i länen följs upp mer regelbundet, samtidigt som resultatdialogerna hålls allt oftare och fokusering av ärenden har ökat. Det vill säga att det inte enbart är handläggarnas resultat som följs upp, utan resultatuppföljning sker även på chefsnivå och på länen som helhet. Detta är i enlighet med den teoretiska



referensramen där ESV förklarar att myndigheter generellt brukar kommunicera resultaten i styrkortet via öppna dialoger.

Dock har nivåerna inom resultatuppföljning ökat, enligt vår respondent, till följd av centraliseringen. Detta för att rapporterna skall gå igenom fler hierarkiska nivåer innan de kommer fram. I sin tur har detta haft en påverkan vid beslut då länen förlorat viss kontroll. Beslut som tidigare kunde tas direkt måste först gå via regeringen och svar måste väntas.

Vidare står det i den teoretiska referensramen att det är viktigt för organisationer att informationen kommuniceras vidare till de anställda. Försäkringskassan använder sig av ett IT-system där intranät brukas som kommunikationsmedel genom hela verksamheten. Detta bidrar till ett förtydligande av målen och verksamhetsstrategin, dvs. hur målen skall uppnås. Det har ökat de anställdas tillgång till styrkortet samt effektiviserat kommunikationen kring den. Detta är i enlighet med den teoretiska referensramen som säger att programvara inte längre är nödvändigt på samtliga datorer, då de anställda enkelt kan få tillgång till styrkortet via ett intranät.

Vidare benämns det även i den teoretiska referensramen att systemet bör tillåta att data presenteras på ett sätt att jämförelser mellan enheter kan göras. Enligt vår respondent är det nu enklare att jämföra resultatet med andra län då alla mått inom styrkortet är densamma för alla län. Dessutom ger det de en möjlighet att jämföra sina resultat mot riksgenomsnittet, vilket ger huvudkontoret en uppfattning av hur länskassorna uppfyller målen. Detta gjordes dock inte tidigare då alla län inte använde sig av styrkortet.

5.5 Kritik

I den teoretiska referensramen står det att kritik har riktats mot styrkortet med anledning till att ledningen trots styrmodellens införande fortsätter att ha fokus på de finansiella måtten. Detta stämmer väl in på Försäkringskassan då våra respondenter berättade om att målen som uppstår handlade om att intensifiera uppdrag. Kvantitet är mer mätbart än kvalitet men frågan som då uppstår är kommer kunden att få det beslut som den är värd när handläggningarna intensifieras på detta vis. Vidare framfördes även att risk finns att beslutskvaliteten i ärendehandläggningarna minskar, då en alltför stor fokus på det kvantitativa kan ge fel styrsignaler till de anställda. De kan få den uppfattningen att det är det kvantitativa som är av vikt och börjar istället ”räkna pinnar”. Strävan efter att få en balans mellan kvantitet och kvalitet återfinns men är inte alltid så lätt då kvalitet är en motsats till kvantitet.

Förändringen har, enligt våra respondenter, lett till att antalet avstämningsmöten skall utföras mer frekvent än vad som krävdes tidigare. Det framhålls att avstämningsmöten är ett *verktyg* för att nå de övergripande målen för ohälsan och kritik har riktats till att för stor fokus läggs på detta. Det påpekas att det minskar utrymmet att använda andra metoder och kan leda till



att helhetssynen bortses. De berättade även att en del medarbetare anser att det är stort fokus på *antalet* avstämningsmöten men mindre fokus på deras innehåll. Framhävningen av kvantitetsmått kan även urskiljas genom den stora tonvikten på ärendehandläggning, enligt våra respondenter. Avsikten med detta är att både minska spridningen mellan länen, dvs. nå enhetlighet, korta handläggningstiderna samt öka antalet avslutade ärenden. Ytterligare ett kvantitativt mått som har fått högre prioritet är stycktidsmåtten som har blivit mycket fler i styrkortet.



6. Slutsats

V i kommer i detta kapitel att ge en redogörelse för våra slutsatser. Vi avser även att besvara forskningsfrågorna samt syftet. Avslutningsvis ges funderingar kring styrkortets framtidsroll samt förslag till vidare studier.

6.1 Vision & Strategi

Den uttalade visionen för styrkortet innan omorganisationen skiljer sig någorlunda från den vision som skall nås 2008. Det beror dels på att delar av målen som finns för visionens uppfyllande har uppnåtts och att de därmed inte ligger i fokus. Den främsta skillnaden som kan särskiljas är att medarbetarna har fått större roll i organisationen efter det gemensamma styrkortets införande. Effektivitet inom verksamheten finns fortfarande kvar som en röd tråd inom verksamhet samt vision. Det beror på att genom effektivitet görs kostnadsbesparingar. I sin tur innehåller effektivitet prioriteringar såsom utbildade medarbetare, nöjda kunder osv. Det vill säga det är en heltäckande eftersträvan.

6.2 Mål & Mått

Målformuleringen har gått från att de själva utvecklade och satte upp mål utifrån RFVs övergripande mål till att målen nu formuleras från ledningen. Även detta är ett led av en enhetligare verksamhet.

6.3 Det balanserade styrkortet

Styrkortet kan upplevas medbringa fler arbetsuppgifter då hänsyn måste tas till mer än bara ekonomi t.ex. att kunder skall hållas nöjda osv. Styrkortet som styrmedel underlättar arbetet till skillnad från det traditionella styrsättet. Det traditionella styrsättet fokuserade mer på ekonomi, att öka omsättning och vara kostnadseffektiva osv. det var lätt att det glömdes bort vad det övergripande målet egentligen var. Med styrkortet skapas en uppsikt om vart företaget strävar på lång sikt samt åtgärder för att på bästa sätt kunna komma dit.

En skillnad som kan påvisas är att framgångsfaktorerna inte finns utsatta i det nya myndighetsgemensamma styrkortet. Detta kan dock leda till att kopplingarna mellan målen/måtten och de strategiska framgångsfaktorerna blir svårare att se.

Eftersom försäkringskassan är en stor verksamhet med flera enheter är det viktigt att använda ett omfattande styrmedel. Styrkortet underlättat strukturen och kan ha varit en bidragande faktor för omorganisationens genomförande. Eftersom alla prioriterade mål och mått återfinns



i styrkortet underlättar det för anställda inom Försäkringskassan att enklare se över vad målen egentligen är. Styrkortet kopplas ihop med kvalitetsstyrning då hänsyn tas till icke-finansiella mål. Eftersom styrkortet oftast används i samband med andra styrmedel såsom budget är det viktigt att finna jämvikt mellan dem. Att balansera målen inom styrkortet och kartlägga de formella behoven av kompletterande styrmedel är viktigt för att det skall fungera funktionellt.

6.3.1 Styrkortet som strategisk styrning

Det är fortfarande enhetschefer och områdeschefer som använder styrkortet i störst utsträckning. De använder den för att styra på samma sätt idag som de gjorde igår. Den enda skillnaden är att ledningen vill uppnå enhetlighet. Västra Götaland började använda styrkortet för att få med kvalitativa mått samt få översikt och kontroll över hela länet.

Till en början accepterades inte styrkortet av medarbetarna då de var rädda för att bli kritiskt granskade av de individuella målen, det är en av riskerna med att använda styrkortet. Lyckligtvis vände den negativa inställningen till styrkortet och vi tror att det delvis beror på en lyckad kommunikation av strategin samt aktiviteter runt styrkortet. Detta eftersom styrkortet med tiden ledde till att de anställda bättre förstod sina arbetsuppgifter och de förväntningar som fanns från dem. Den positiva inställningen kan även bero på att de känner att de syns mer samt att de bidrar något till organisationen. De individuella utvecklingssamtalen är det bästa sättet medarbetarnas synpunkter kan framläggas. Detta är en effekt om att det finns en kommunikation av styrkortet inom verksamheten. Hade det gjorts statistiska uppföljningar utan personliga möten kanske den negativa inställningen hade kvarstått.

När det gäller styrkortets uppbyggnad på ledningsnivå syns ”top-down” styrningen i form av att ledningen själva utformar styrkortet och sprider sedan vidare uppsatta mål och mått som skall uppnås. När Västra Götaland tidigare fick utforma styrkortet med egna målsättningar och mått var verksamhetens övergripande mål i regleringsbrevens det enda som togs till beaktande. Idag har besluten koncentrerats och länet får inte längre bestämma vilka mål som sätts upp, vilka mått som skall ingå samt hur nedbrytningen av mål skall se ut.

Delvis anser vi att det är bra att styrkortet styrs uppifrån och ned eftersom Försäkringskassan är en omfattande myndighet som finns till för alla medborgare. Det fungerar inte likadant som i privata organisationer där anställda kan ge synpunkter om hur verksamhetseffektivisering sker via kostnadsreducering samt på vilket sätt nöjda kunder skall uppnås. Då informationsasymmetri återfinns i privata verksamheter vet de anställda mer än chefer gällande verksamhetsnära områden som produktion och kunder. De anställda vet mer om organisationens behov än vad ledningen gör. I en myndighet är det ledningen som bättre besitter information om medborgarnas önskan. Myndigheten kan inte se till kunders behov på samma sätt som privata verksamheter kan göra, då försäkringskassans verksamhet främst består av bidragsgivning skulle kundernas behov gå ut på att få ut så mycket som möjligt.



Med den stramare budgeten och den striktare styrningen finns inte utrymme för handlingsfrihet och egna prioriteringar utan det som sätts upp av regeringen skall även vara det som prioriteras. De prioriteringar som finns kommer uppifrån och snabba beslut kan inte längre tas. Vilka delar Västra Götaland har mest problem med och vad de vill lägga ned mest resurser på kan inte beslutas om direkt och tar längre tid då styrningen nu centraliserats och svar kommer uppifrån.

Mål i styrkortet

Innan omorganisationen hade länet mer detaljerade mål och inte lika strikt styrning som idag. Målen är något färre och det är en följd av att det är regeringen som sätter upp dem. De flesta ändringar gällande styrkortets utformning samt vilka beslut som skall tas härleds från den mer centraliserade styrningen. Nedbrytning sker ända ner på individuell nivå inom vissa utvalda områden. Dessa områden är de som behöver mest arbete.

Om målen för handläggarna inte formuleras på ett förståeligt sätt kan styrningen komma att få en svagare effekt. Arbetsgången kan påverkas om det finns alltför många mål då de blir diffusa och komplicerade att hålla reda på och leda till oönskade effekter. Det kan i framtiden innebära att de uppsatta målen kommer få mindre betydelse, vilket i sin tur leder till minskad styrkraft. Det finns fortfarande verksamhetsområden som inte täcks av styrkortet eftersom styrkortet enbart tar med de prioriterade målen dvs. det som avses att styra. Detta kan leda till att de grupper som inte återfinns i styrkortet kan känna sig mindre prioriterade som i sin tur kan ge negativa effekter såsom reducerad motivation. Vissa grupper kan uppleva att de inte har tillräckligt många mål och kan därmed känna att de uteblir från styrkortet. Det kan leda till att de grupper som hamnar utanför styrkortet skapar egna mål. Det kan även vara så att de känner att de inte utgör ett problemområde och därmed inte ingår i styrkortet, alltså att det har gått så bra för dem att de inte behöver inkluderas i styrkortet.

6.3.2 Perspektiv

Den strikta styrningen medförde att måtten har blivit mer detaljerade och ribban inom dem har höjts som t.ex. antalet SFN-dagar. Anledningen till detta kan vara för att arbetsuppgifterna har standardiserats, dvs. detaljerade beskrivningar av hur ärendena skall ske. Det är även ett sätt för ledningen förutom att få en enhetlig ärendehandläggning att öka kvaliteten inom handläggningarna. Vi tror att det är ett sätt för myndigheten att öka deras image. Hur hade det sett ut om besluten inom kassorna inte sker rättssäkert, vad hade det gett för intryck på kunderna? Genom att strukturera upp organisationen och sträva efter en enhetligare beslutshandtering ökar även tilliten hos kunderna.

Den slutsats vi kan dra av att förnyelseperspektivet togs bort inom det myndighetsgemensamma styrkortet var att de inte avser att styra inom tillväxt i samma



utsträckning som de andra perspektiven. Det kan vara så att insatser och resurser främst skall gå till etablering av den nya verksamheten. Ytterligare en anledning till att förnyelse inte återfinns kan bero på att det är svårt att sätta upp mål respektive mått för den. Uppföljningen kan bli väldigt reaktiv då resultaten av förnyelse kan särskiljas först efter ett antal år eftersom det ligger så långt fram i tiden. Det kan i sin tur bidra till att styrkortet föråldras något av perspektivet. Målen som skall uppnås kommer att ligga långt fram i tiden och uppföljning kan först göras efter flera år. Utifrån Kaplans originellt utformade styrmodell innehåller egentligen Försäkringskassans styrkort, bortsett från förnyelse samt medarbetare (då medarbetarperspektivet är typiskt svensk), endast tre perspektiv.

6.4 Uppföljning

Användning av styrkortet på individnivå är ett ytterligare resultat från myndighetens strävan efter enhetlighet, ökad kvalitet samt tillit hos kund. Detta användningsområde skiljer sig något med det tidigare nyttjandet då mindre fokus låg på de individuella samt där uppföljning på varje medarbetare skall göras. Ingen större uppföljning skedde på individnivå. Genom att bryta ner målen så pass långt ned i organisationen kan uppföljningen förenklas. Det bidrar till att en mer detaljerad styrning inom måtten kan göras och därmed kan styrningen ske mer effektivt inom varje mål.

Vidare har centraliseringen lett till att informationsleden förlängts och kommunikationen sker långsammare än tidigare då antalet nivåer inom myndigheten har ökat.

Vi fick inte intrycket att det finns ett tillräckligt utvecklat IT system för styrkortet. Med tanke på verksamhetens storlek och antalet uppsatta mål/mått, tar inmatningar samt uppföljning för mycket tid. Detta vill vi se en utveckling på. Den tiden som slösas på informationsspridning kan istället läggas på annat.

6.5 Kritik

När ledningen utformar mål och mått finns det risk att målen blir mer kvantitativa då det uppstår informationsasymmetri. När Västra Götaland själva utformade styrkortet var de kvantitativa måtten färre vilket kan ha sin grund i att de var mer verksamhetsnära, dvs. en anpassad styrmodell utformades utefter länets förutsättningar. Vi anser att styrkortet var mer balanserad tidigare då de kvantitativa måtten har blivit fler. Samt att de kvalitetsmått som finns säger mer om länets kvalitet än individens, då det inte mäts ner på individnivå.

Vi ser inte heller att den enskilde medarbetarens kvalitet i utförd prestation syns. Eftersom det inte görs någon individuell nedbrytning av kvalitativa mål och mått, utan fokus ligger på antal dvs. kvantitativa mått, vilket är en risk med styrkortet.



Vidare vill vi anmärka på Försäkringskassans belöningsystem. För att ett styrkort ska ge resultat, t.ex. att de anställda ändrar sitt beteende, krävs det att den är kopplad till något belöningsystem. Detta kan vara i form av en löneutveckling eller en tjänsteuppflyttning. Dock är en förutsättning för att belöningsystemet ska fungera effektivt, att de anställda är tävlingsinriktade.

6.6 Avslutning

De använde styrkortet efter omorganisationen för att göra verksamheten mer enhetlig. För de mått där resultaten skiljer mest har de infört individuella mål. Västra Götaland använde styrkortet innan det myndighetsgemensamma infördes och var nöjda med styrningen som gjordes med denna modell. Därför tror vi att de kommer att fortsätta använda sig av detta styrmedel så länge det hjälper dem att ha kvar fokus på dvs. kund medarbetare. Det har även hjälpt dem att se till finansiella och icke-finansiella mål och mått. Dock är vi lite osäkra på det myndighetsgemensamma styrkortet eftersom vi anser att den för tillfället används som ett sätt att göra verksamheten mer enhetlig. Frågan uppstår om vad som kommer att hända med styrkortet i framtiden. När målen om enhetlighet uppnås kommer de då ändra styrkortets utformning eller kommer de återgå till en mer decentraliserad empowerment-anda?

6.7 Förslag till vidare studier

Då vår studie innefattade styrkortet på ledningsnivå anser vi att en fortsatt forskning om medarbetarnas syn på styrkortet hade varit intressant. Hur de upplever styrningen med styrkortet och om de känner av någon skillnad av styrkortets användning nu när det sker centralt jämfört med innan. Det hade även varit intressant att undersöka huruvida Försäkringskassan har uppnått de uppsatta målen för januari 2008.



7. Källförteckning

Artiklar

Charles. S-K., St. Clair. L., Wicks. Angela., (2007), *Competing Values in Healthcare: Balancing the (Un) Balanced Scorecard*, Journal of Healthcare Management.

Litteratur

Ax. C-J., Kullvén C-H., (2005). *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö: Liber förlag.

Dahmström, K. (2005). *Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning*, Lund: Studentlitteratur.

Davidson. B., Patel. R., (1994). *Forskningsmetodikens grunder*, Lund: Studentlitteratur.

Eriksson. T-L., Wiedersheim. P-F., (2006). *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö: Liber Förlag.

Lindvall. J., (2001). *Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* Lund: Studentlitteratur.

Kaplan. R. S., Norton, D.P., (1999). *The Balanced Scorecard*, ISL Förlag AB.

Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J., Roy, S. (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete: metoder och erfarenheter*, Malmö: Liber.

Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1997). *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Malmö AB.

Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1999). *Performance Drivers*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Olve, N-G., Sjöstrand, A. (2006). *Balanced Scorecard*, Chichester: Capstone Publishing Ltd.

Widersheim, K. (1995). *Att skriva en vetenskaplig uppsats*, Lund: Studentlitteratur.

Proposition

Regeringens proposition (2003/04:69). *En ny statlig myndighet för socialförsäkringens administration*.



Rapport

Ekonomistyrningsverket (2000:16), *Styrkortet i praktiken - Så använder myndigheterna Balanced Scorecard.*

Ekonomistyrningsverket (2006:11), *Balanserad styrkort i statsförvaltningen.*

Försäkringskassan, *Svar på regeringsuppdrag, Dnr 83686–2006.*

Riksförsäkringsverket. *Försäkringskassans utgångspunkter, Dnr 83686–2005.*

Riksförsäkringsverket. *Redovisning av uppdrag i regleringsbrevet för budgetåret 2003 angående produktivitets-, kvalitets och effektivitetsindex för försäkringskassorna, Dnr 8122/2003.*

Riksförsäkringsverket. *Strategi för gemensamma resultatindikatorer för Socialförsäkringsadministrationen, Dnr 4129/2003.*

SOU 1998:149. *Att bilda försäkringskassa i Västra Götaland.*

SOU 2003:106. *Försäkringskassan - Den nya myndigheten.*

Statskontoret (2006:1). *Den nya Försäkringskassan - Delrapport 1.*

Statskontoret (2007:4). *Den nya Försäkringskassan - Delrapport 2.*

Studentuppsatser

Lundberg, J. Rubensson, H. (2005). *Försäkringskassan balanserade styrkort – en studie av implementeringen.*

Årsredovisningar

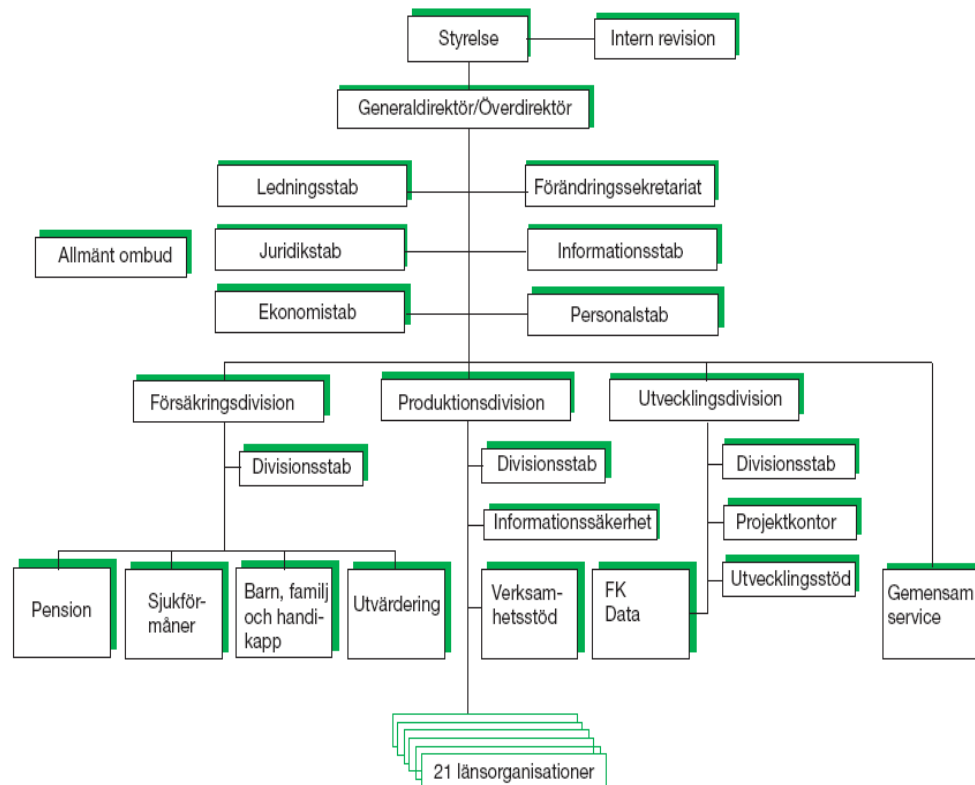
Försäkringskassan	2006
Västra Götaland	2004
Västra Götaland	2000



Bilagor

Bilaga 1 – Försäkringskassans organisation

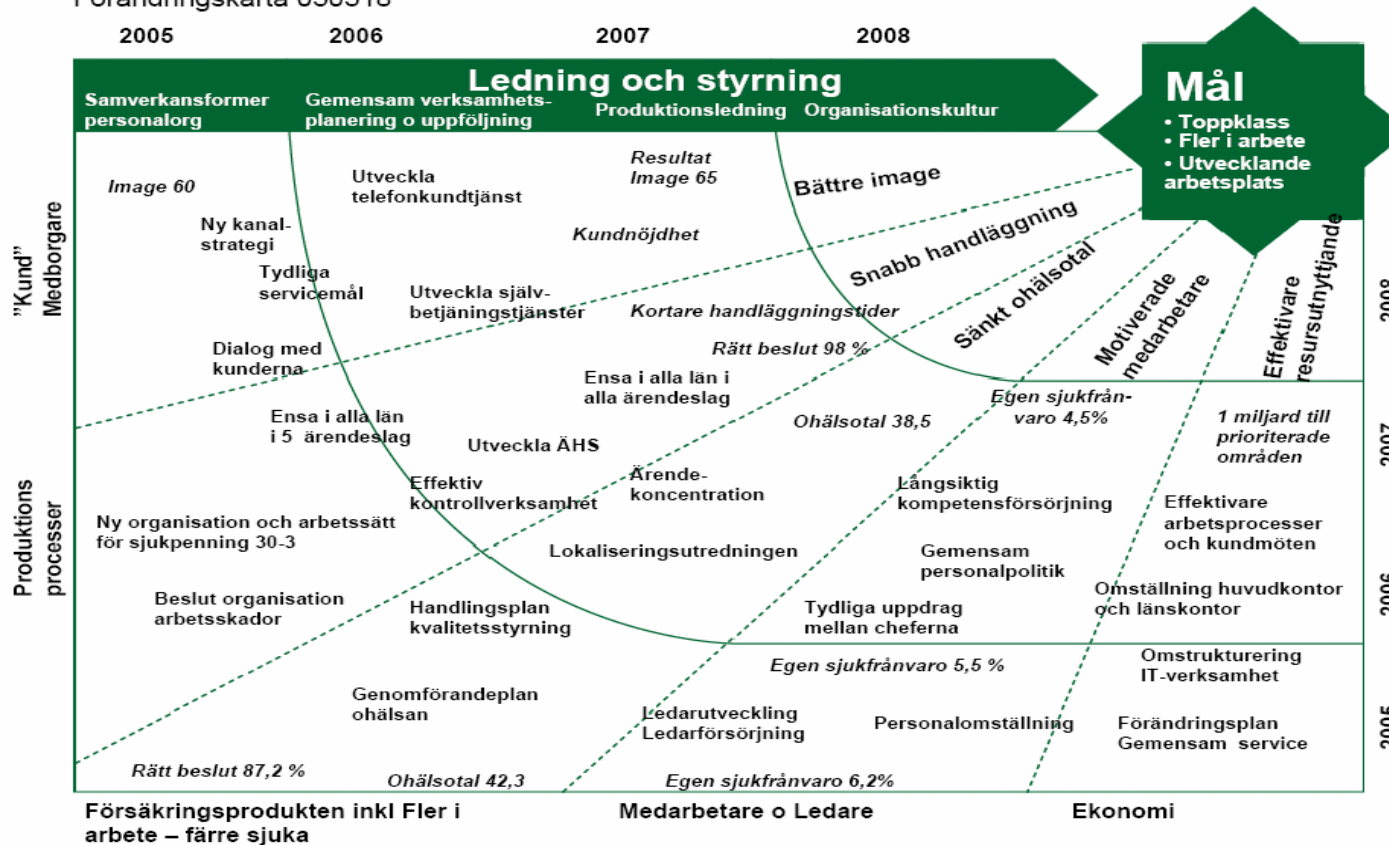
Försäkringskassans organisation





Bilaga 2 Förändringskarta 2005

Förändringskarta 050518





Vision 2005

Strategier

att kundorientera | att modernisera | att professionalisera | att värna försäkringsmässigheten

	Strategiska mål	Framgångsfaktorer	Mått och mål
Kund	<ul style="list-style-type: none"> • De försäkrade upplever oss som lätta att nå och lätta att förstå • Tilltro till vårt sätt att sköta försäkringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vår förmåga att kommunicera rättigheter och skyldigheter i försäkringen • Bemötande • Tillgänglighet genom alternativa kontaktvägar • Fånga kundsynpunkter på ett systematiskt sätt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunderna ska vara så nöjda att de lägst ger betyget 4,0 för bemötande, 3,7 för tillgänglighet och 3,7 för information • Tilltro (målnivå sätts senare) • Minst 80 % ska använda självbetjäning vid anmälan av tillfällig föräldrapenning • Minst 80 % av samtal till telefonkundtjänst ska besvaras inom två minuter • 18 av 21 försäkringskassor ska vara certifierade för serviceåtaganden för minst en livssituation (Västra Götaland ska vara certifierade inom område funktionshinder) • Mäns andel av uttagna föräldrapenningdagar ska överstiga 18 % <p>VG mått/mål</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antalet registrerade användare av föräldratjänsten på internet ska fortsätta öka. Vår andel av registrerade användare ska uppgå till 20 procent av totala antalet registrerade användare vid årets utgång. • Andelen som använder befintlig självbetjäning vid anmälan av föräldrapenning ska öka. År 2004 ska andelen som använder föräldratjänsten vid anmälan öka till 5 % av totala antalet anmälningar. • 50 procent av alla som väntar barn ska ha fått information i grupp om föräldraförsäkringen, internetjänst för föräldrar samt värdet av delad föräldraledighet • Vi ska styra om från individuell information och aktivt söka upp och informera prioriterade målgrupper om socialförsäkringen. Samtidigt ska önskemål om generell information tillgodoses. 2004 ska antalet skolinformationer och arbetsplatsförlagda informationer öka jämfört med 2002.
Verksamhet	<ul style="list-style-type: none"> • Fler i arbete färre sjukskrivna • Rätt ersättning till rätt person i rätt tid 	<ul style="list-style-type: none"> • Korrekt försäkringsprövning i rätt tid • Gemensamma metoder • Produktionsledning och snabb resultatrapportering • Samarbete med andra 	<ul style="list-style-type: none"> • Genomsnittligt antal dagar hos de 25 % längsta pågående SFN-ärenden, "medelsvans" ska högst vara 300 dagar • 90 % av utbetalningar av sjukpenning och tillfällig föräldrapenning ska ske inom 30 dagar • Genomströmningstid assistansersättning ska understiga 140 dagar • Minst 96 % av ärendena ska ha tillräckligt beslutsunderlag • Antalet långa sjukfall över två år per tusen ska understiga 9,5 • Antalet nettodagar ska understiga 79 miljoner dagar (VG 12,6 miljoner) <p>VG mått/mål</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genomströmningstiden för SFN-ärenden assistansersättning, handikappersättning och vårdbidrag ska förkortas. För 2004 ska 90 % procent av ärendena ha en genomströmningstid på högst 180 dagar • Genomströmningstiden för ansökan om aktivitets- och sjukersättning ska förkortas. För 2004 ska 75 % av ärendena ha en genomströmningstid på högst 180 dagar • Antalet pågående arbetsskadelivränteärenden ska vid årets utgång vara högst 75 % procent av inflödet under år 2004. Hälften av de pågående ärendena ska vara högst 180 dagar. • Genomströmningstiden för bostadsbidrag, bostadstillägg till pensionärer och bidragsskyldiges ansökan om anstånd ska förkortas. För 2004 ska 75 % av ärendena bostadsbidrag och bostadstillägg till pensionärer handläggas inom 30 dagar och bidragsskyldiges ansökan om anstånd inom 60 dagar



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORGS UNIVERSITY

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

- Omprövningsbegäran – 75 % inom 42 dagar
- Besvär till Länsrätten – 75 % inom 7 dagar
- Antal sjukfall som pågått mer än fyra år ska minska. Antalet sjukfall mellan 4-6 år ska uppgå till högst 300. I princip ska inga sjukfall över 6 år finnas
- År 2004 ska minst 70 % av de som blir föremål för samordnad rehabilitering ha en ökad arbetsförmåga 6 månader efter avslutad rehabilitering
- Andelen pågående sjukfall som blir föremål för samordnad rehabilitering bör på sikt uppgå till mellan 15-20 %. För 2004 ska andelen öka från nuvarande nivå
- Andelen aktiva ärenden vid första gångsval ska minst uppgå till 50 % av bedömda ärenden
- SASSAM ska göras inom 90 dagar för de ärenden som bedömts aktiva vid första gångsvalet. För 2004 gäller att minst 75 % av dessa ska gjorts inom 90 dagar
- Andelen partiellt sjukskrivna ska kontinuerligt fortsätta att öka

Ekonomi

- Ekonomi i balans
- Resurser för vår utveckling

- Effekthemtagning
- Rationalisera mera
- Effektiv styrning av IT-resurser och IT-kostnader

- Realiserad effekthemtagning ska uppgå till minst 200mkr
- Sammanvägt stycktidindex ska vara högst 100 och stycktiden för tillfällig föräldrapenning ska vara högst 27 minuter
- Anslagskrediterna ska uppgå till högst 3,5 % (Västra Götaland högst uppgå till 5,4 %)

VG mått/mål

- Den sammanvägda verkningsgraden utifrån våra processanalyser ska öka under 2004
- Vi ska öka träffsäkerheten i våra budgetprognoser
- Antalet kvm per anställd bör på lång sikt minska till 26 kvm per anställd. Under 2004 ska antalet kvm per anställd minska
- Minska antalet resor med bil, i första hand egen bil

Medarbetare

- Vi har det engagemang och den kompetens som våra kunder och uppdragsgivare efterfrågar
- Vår arbetsplats motsvarar de krav som dagens och framtidens medarbetare ställer

- Delaktighet
- Gott ledarskap
- Hälsöfrämjande arbetsplats
- Etablerade yrkesroller
- Strukturerad kompetensutveckling
- Personliga mål (VG tillägg)

- Totalindex nöjd medarbetare ska vara lägst 68
- Personalens sjukfrånvaro ska inte överstiga 6,4 % cent. Västra Götalands mål är att personalens sjukfrånvaro inte ska överstiga 5,8 procent
- Andelen långtidsfriska medarbetare ska uppgå till minst 67 %

VG mått/mål

- År 2006 ska i princip alla medarbetare ha baskompetens
- Antalet medarbetare som under året deltar i vår högskoleutbildning ska uppgå till minst 250
- Andelen tillsvidare anställda medarbetare med högskoleexamen ska uppgå till minst 25 % av totala antalet tillsvidare anställda

Förnyelse

- Vi är en 24-timmars myndighet
- Nya tjänster som ger mervärde till de försäkrade och samarbetsparter

- Fånga nya vinna-vinna situationer
- Använda vår kunskap om försäkringens effekter och driva utveckling av försäkringen
- Kännedom om de försäkrades behov i dag och i framtiden
- Vi har en kontinuerlig och systematisk bevakning av förändringar i omvärlden (VG tillägg)

- 8 nya tjänster, automatiserade tjänster och självbetjäningstjänster.
- Ökat antal samlokaliseringar med andra myndigheter

VG mått/mål

- Vi har utarbetat strategier för att möta framtiden. Strategierna revideras varje år och vi redovisar vilka bedömningar som förändrats



Bilaga 4 Gemensamt styrkort 2007

Styrkort 2007				
	KUND	VERKSAMHET	MEDARBETARE	EKONOMI
Mål 2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 10 sämsta resultaten i kundundersökn ingen skall uppgå till minst 3,55 ▪ Tillgängligheten i IT-systemen ska vara minst 99,6 % för verksamhetskritiska och kundinriktade tjänster 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minst 94 % ska ha tillräckligt beslutsunderlag varav minst 98 % ska vara rätt beslut. ▪ 3 – 30 – 90 – 365 inom sjukpenning <ul style="list-style-type: none"> - påbörjad inom 3 dagar - 90 % utbetalning inom 30 dagar ▪ 90 000 avstämningsmöten, hälften inom 90 dagar ▪ Senast 1 år efter sjukanmälan görs bedömning om förutsättning finns att byta ut SJP till SA ▪ Minst 90 % av kunderna ska få sin TFP utbetald inom 30 dagar. ▪ SFN-ärenden ska ha en handläggningstid på högst 120 dagar. ▪ Ohälsalet ska vara högst 38,5 dagar (och 37,0 dagar år 2008) ▪ Minst 90 % av kunderna ska få sin föräldrapenning inom 30 dagar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Den egna sjukfrånvaron ska vara högst 6 % ▪ Nöjdmedarbetarindex ska vara lägst 68 och ledarskapsindex lägst 4,2 ▪ Arbetsbelastningsindex ska uppgå till minst 71 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En miljard ska ha effektiviserats vid utgången 2007 och minst 700 Mkr ska satsas inom särskilt definierade områden



Bilaga 5

Västra Götalands styrkort 2007

Styrkort för Produktdivisionen, verksamhetsåret 2007

Beslutat av produktionsdirektör, 2007-06-12

Förändringar med anledning av handlingsplan sjukförsäkring markerat med röd text.

Perspektiv	Kund	Verksamhet	Ekonomi	Medarbetare	Förnyelse
Strategiska mål <i>Effekter i förändringsplan och övergripande mål i myndighetens styrkort för 2007</i>	<ul style="list-style-type: none"> Bättre image – medborgarnas och kundernas bild av oss ska förbättras 	<ul style="list-style-type: none"> Sänkt ohälsotal till 37 dagar december 2008 Snabb och korrekt handläggning inom alla försäkringslag och bidrag ska uppnås 	<ul style="list-style-type: none"> Effektivare resursutnyttjande – identifiera och omfördela våra resurser till prioriterade områden 	<ul style="list-style-type: none"> Motiverade medarbetare – i en utvecklande arbetsplats 	<ul style="list-style-type: none"> Stärkt ledning och styrning genom första linjens chefer och en ny verksamhetsstrategi
Mål 2007 <i>Så att vi markerar att vi är på väg åt rätt håll</i>	<ul style="list-style-type: none"> För de tio frågeställningarna med de samsta värdena ska nå värdet minst 3,55 Användandet av elektronisk underskrift ska vara lägst 35% för TFP och lägst 55% för FP 40 procent av sjukanmalan ska komma in via AG-tjänsten Samtal till telefonkundtjänst ska till minst 80 procent besvaras inom två minuter 	<ul style="list-style-type: none"> Ohälsotale ska vara högst 38,5 dagar på nationell nivå ¹⁾ Kraftsamling på tidiga insatser i hantering av sjukfall, 3 – 30 – 90 – 365 ²⁾ Alla SFN-ärenden ska ha en handläggningstid på högst 120 dagar. ³⁾ Utbetalning av föräldraförsäkring ska ske senast i samband med inkomstbortfallet ⁴⁾ Minst 94 procent av ärendena ska ha tillräckligt beslutsunderlag, varav minst 98 procent ska vara rätt beslut 	<ul style="list-style-type: none"> 100 procents verkkningsgrad i ENSA:asde processer ⁵⁾ Automatberedning 	<ul style="list-style-type: none"> Sjukfrånvaron bland medarbetarna ska vara högst 4,5 procent Nöjd medarbetarindex ska uppgå till lägst 68 och ledarskapindex ska uppgå till lägst 4,2 ⁶⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> Verksamhetsstrategi Första linjens chefer

1) Kompletterande riktvärden till ohälsotale: Andelen sjukfall som avslutas i tidiga fällängdsintervaller ska öka samt utflödet ur sjuk- och aktivitetsersättning ska öka.

2) Handläggningen ska påbörjas senast tredje arbetsdagen. 98 procent är ett godkänt resultat.

30. Första utbetalningen och vägval ska vara gjord inom 30 dagar. 90 procent är ett godkänt resultat.

90. Plan för återgång i arbete ska vara upprättad i aktiva ärenden senast efter 90 dagar. Minst 45 000 avstämningmöten ska genomföras inom 90 dagar fr o m ankomstdag för begäran om ersättning. (Mål för avstämningmöten kvarstår för 2007. Omdisponeringen av personalresurser till arbete med sjukfall kortare än ett år medger 120 000 tidiga avstämningmöten på årsbasis när handlingsplanen är fullt implementerad. Detta innebär att gällande mål om 45 000 möten med råge bör kunna överträffas då ett utfall på upp mot 70 000 för 2007 inte ter sig orimligt.)

365. Senast ett år efter sjukanmalningsdagen måste det finnas en dokumenterad bedömning om det finns förutsättningar för att byta ut sjukpenningen till sjuk- eller aktivitetsersättning.

3) 75 procent är ett godkänt resultat.

4) För tillfällig föräldrapenning ska utbetalningen vara gjord inom 30 dagar. 90 procent är ett godkänt resultat. Mål för föräldrapenning kommer att fastställas när mått för handläggningstid/traffsäkerhet har utarbetats och kvalitetsräkrets. Fram till dess kommer föräldrapenning att följas upp genom ENSA-riktvärdet att handläggningen ska påbörjas inom 7 dagar.

5) Bedoms utifrån senaste version av processerna.

6) Ska omräknas till 100-gradig skala.

Bilaga 1
Ie-m 2007:035



Bilaga 6

Intervjumall, Controller

1. Ditt namn
2. Din befattning inom företaget
3. Hur länge har du arbetat inom företaget
4. Beskriv ditt förhållande till BSC (har du exempelvis något direkt ansvar för BSC?)

Bakgrund

5. Bakgrundshistoria till FK och organisatoriska utveckling
6. Företagets vision, affärsidé, strategi– hur ser det ut idag och hur såg den ut innan, vad har varit den största förändringen?
7. Vilken organisationsform har FK?
8. Varför organisationsändring?
9. Såg Ni ett behov till en förändring?
10. Hur fick du reda på att det skulle ske en omorganisation?
11. När infördes BSC?
12. Vem låg bakom implementerandet och vem har ansvaret?
13. Stod valet av BSC med någon annan metod?
14. Vad hade Ni för styrmedel innan?
15. (Hur förhåller sig BSC till (budgeten)?)
16. Vad var skälet till implementeringen av ett nytt styrsystem?
17. Och varför blev det just BSC?
18. Effektivisera den kommunala verksamheten
19. Öka medarbetarnas delaktighet och entusiasm för arbetet
20. Medverka till utveckling och förnyelse av den kommunala verksamheten
21. För att bibehålla befintliga medborgare/organisationer och attrahera nya
22. För att uppnå uppsatta miljömål
23. När Ni införde BSC, på vilket sätt blev det påverkat av de gamla styrmedlen?

Problemområden

24. Vilka var de främsta problemen Ni stötte på när Ni genomförde omorganisationen?
25. Såg du några problem med den gamla organisationsformen
26. Var dessa problem skälen till att Ni bytte organisationsstruktur eller fanns det andra skäl som du tror/vet också låg bakom förändringen? I så fall, vilka?
27. Har organisationsändringen bidragit till några direkta ändringar i styrningen, vilka?
28. Vad är förväntningarna på BSC och vilka problem vill Ni att det ska lösa?

Organisation



29. Har omorganisationen löst era problem? Om inte, vilka finns kvar?
30. Hur har omstruktureringen fungerat inom FK?
31. I vilken utsträckning?
32. Hur har informationen varit under förändringsprocessen?
33. På vilket sätt är BSC anslutet till strategin?
34. Fördelar/nackdelar med omorganisationen.

BSC

35. Hur används BSC?
36. Har Ni fortfarande användning för de styrsystemen som Ni hade innan och hur förhåller de sig till BSC?
37. Hur följer Ni upp BSC? Hur ofta? Och vem är det som gör det?
38. Är utformningen av er BSC enligt teorin eller har Ni gjort några anpassningar?
39. I så fall vilka?
40. Vad är det mest centrala med BSC-arbetet?
41. Vid utförandet var det processen eller slutliga resultatet som var det viktigaste?
42. Vilka anser Ni vara för- och nackdelarna med BSC i Er verksamhet
43. Vilka perspektiv innehåller Ert BSC och vilken koncentrerar det främst på?

Perspektiv

44. Vad vill Ni uppnå med Era perspektiv? Och vilken har gynnat till de främsta förändringarna?
45. På vilket sätt är de olika perspektiven relaterade till varandra?
46. Vilket av perspektiven har Ni haft mest problem med?
47. Anser Ni att det finns balans mellan perspektiven?

Mål & Mått

48. Vem hålls ansvarig för att uppnå målen?
49. Hur ofta ändras mål?
50. Hur hanterar Ni eventuella avvikelser från bestämda mål?
51. Använder Ni er av nya nyckeltal nu pga BSC?
52. Hur gör Ni era mätningar och hur ofta?
53. Mot vad jämförs nyckeltalen?
54. Hur samlar Ni in data?
55. Hur sprids information om resultatet av mätningarna till medarbetarna?
56. I vilken utsträckning har Ni användning för den icke-finansiella informationen?
57. Används den annorlunda än den finansiella informationen i styrkortet?
58. Vilka nyckeltal anser Ni vara viktigast att ta fram från era perspektiv?



- 59. På vilket sätt kunde medarbetarna bidra vid framtagningen av måtten?
- 60. Har alla i organisationen tillgång till informationen?

Risk

- 61. Finns det någon risk till att försöka manipulera resultatet? (gamesmanship)
- 62. Finns det mått som är mer utsatta för manipulation än andra, t.ex. NKI?
- 63. Finns det någon risk vid måttsättningen, har måtten beslutats av någon annan tidigare?

Nutid

- 64. På vilket sätt har omstruktureringen påverkat organisationskulturen?
- 65. Vad anser du om den nya strukturen? Har den blivit bättre eller sämre?
- 66. Hur känns det nu när förändringen pågår?
- 67. Har det varit svårt att styra personalen under omorganisationen? (då, nu- fram)
- 68. Hur ser du på styrningen efter införandet? Nått upp till Era förväntningar?
- 69. Hur har utnyttjandet ändrats med tiden?

Framtid

- 70. Hur länge kommer Ni nyttja BSC?
- 71. Hur ofta ändras styrsystemet?
- 72. Vad kommer vara det viktigaste med BSC i framtiden?
- 73. Vad skulle Ni ge som förslag till andra som behöver genomgå organisationsförändringar?



Bilaga 7

Intervjumall, områdeschef

1. Vilka områden har Ni hand om?
2. Vad har Ni för ansvarsområden som områdeschef?
3. Känner Ni av att Ert ansvar reducerats i och med omorganisationen/ centraliseringen?

Mål

4. Har Ni ändrat mål och sätt att mäta efter omstrukturering?
5. Har målen minskat? Hur många är delmålen?
6. Hur har Ni brutit ner målen i Ert län
7. Känner Ni att målen är nåbara? Skillnad mot innan?
8. På vilket sätt känner Ni av målen i styrkortet?
9. Följer kontoren de uppsatta målen?
10. Inom vilket område har användningen av individuella mål kommit längst?

Mått

11. Vilka är de prioriterade måtten?
12. Har Ni fått bryta ner några mått i samband med omorganisationen, vilka och hur
13. Hade Ni några nedbrytningar på andra mått innan och hur redovisas de? Är det nya sättet bättre?
14. Hur följs måtten upp?
15. Vad för uppföljningsverktyg använder Ni och är de tillräckliga?
16. Sker det för närvarande någon utveckling av mått?
17. Fråga varför personen i fråga tror NMI har ökat eller minskat.

Styrning

18. Vilka aktioner har tagits för att underlätta styrningen?
19. Hur uppfattar Ni styrningen på Er jämfört med innan, och hur tror Ni det kommer bli längre fram?
20. Har något hamnar bakom fokus?
21. Vad är effekten på resultatet respektive validiteten av måtten/resultaten i och med omorganisationen?
22. Hur har handläggningstiderna ändrats? Och vad tror Ni det beror på?
23. Vilka positiva resultat har Ni märkt av till följd av denna strängare styrning?
24. Tycker Ni att målen har blivit mer kvantitativa eller kvalitativa?
25. Känner Ni att den utformning av styrkortet som ledningen har gjort är bättre eller sämre än den Ni hade innan?



26. Vad anser Ni har vart det största problemet med BSC?

Omstrukturering

27. Vad anser Ni har vart det största problemet med omstruktureringen?

28. Fråga om styrkortets balanserades innan omorganisationen eller om just den ändringen har bidragit till ett mer eller mindre balanserad styrkort.

29. Vilka kontor anser Ni har anpassat sig till målen i BSC i och med omstruktureringen?

30. Har Ni märkt av några ytterligare förändringar i styrkortet i och med omorganisationen?

31. Hur kommer organisationen att se ut den 1 januari 2008?

32. Vilka av de kontor Ni har ansvar för har kunnat anpassa sig bäst till omorganisationen?

33. Vad har fungerat sämst i och med omorganisationen?

34. Kommer det att stämma överrens med det som satts upp av GEORG?

35. Tror Ni att visionen kommer ändras? på vilket sätt?

36. Vet Ni något om IT-utvecklingar och varför de anses vara viktiga?



Bilaga 8

Enkätundersökning, kompletteringsfrågor

1. Har Ni ändrat mål och sätt att mäta efter omstrukturering?
2. Hur många är delmålen i styrkortet? Hur har Ni brutit ner målen i Ert län?
3. Har målen minskat?
4. Har Ni fått bryta ner några mått i samband med omorganisationen, vilka och hur?
5. Hade Ni några nedbrytningar på andra mått innan och hur redovisas de? Är det nya sättet bättre?
6. Sker det för närvarande någon utveckling av mått?
7. Om Ni har ändrat mål och sätt att mäta efter omstruktureringen, tror Ni att det har någon påverkan på validiteten av måtten och resultaten, jämfört med innan?
8. Vad är effekten på resultatet respektive validiteten av måtten/resultaten i och med omorganisationen?
9. Hur har handläggningstiderna ändrats? Och vad tror Ni det beror på?
10. Tycker Ni att målen har blivit mer kvantitativa eller kvalitativa?
11. Känner Ni att den utformning av styrkortet som ledningen har gjort är bättre eller sämre än den som Ni hade innan?
12. Styrkortet är egentligen utformat för privata näringsverksamheter. Eftersom myndigheter inte är vinstmaximerande, vilka olika behov ser Ni till att fler myndigheter tillämpar styrkortet?
13. Hittills har vi i vår studie inte kunnat finna många nackdelar med er användning av styrkortet, så vi undrar om Ni kunde förse oss med minst fem nackdelar med styrkortet?