

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Jurek Millak
Höstterminen 2005



Balanserat styrkort i primärvården

– En fallstudie om styrning med balanserat styrkort på KvaLita Närsjukvård AB

Författare:

Anna Andersson 790327

Cecilia Holst 811004

FÖRORD

Denna kandidatuppsats i företagsekonomi har skrivits under hösten 2005 vid Södertörns högskola. Det har varit en intensiv tid som har varit både givande och lärorik. Vi vill härmed tacka de personer som har hjälpt oss att genomföra uppsatsen.

Vi vill rikta ett varmt tack till alla de hjälpsamma och trevliga personer på KvaLita Närsjukvård AB som tagit sig tid till att medverka i våra intervjuer. Vi vill särskilt tacka Eva-Lotta Kassel och Catarina Ericson för Ert engagemang och vänliga bemötande. Utan Er hjälp hade vi inte haft möjlighet att skriva denna uppsats. Vi vill även tacka våra opponenter för Er konstruktiva kritik och Ert engagemang.

Stockholm 2006-01-13

Anna Andersson

Cecilia Holst

SAMMANFATTNING

Missnöjet inom vården beror främst på de långa väntetiderna och bristfällig tillgänglighet till vårdcentralerna. Frågan är om det verkligen är mer resurser som är lösningen på problemen eller om intresset istället bör riktas mot de system och ramar som vårdpersonalen har att verka inom? Att använda ett styrmedel som fokuserar på rätt faktorer och inte bara det ekonomiska, kan möjligtvis hjälpa vårdcentralerna att bli mer flexibla, förbättra tillgängligheten och öka kvaliteten på vården.

I denna uppsats studeras KvaLita Närsjukvård AB (KvaLita NSV), en privat vårdorganisation som driver ett antal vårdcentraler på entreprenad åt landstinget. KvaLita NSV:s ekonomistyrning bedrivs med ett balanserat styrkort som styrmedel. Tanken med balanserat styrkort är att företaget ska ses ur fler perspektiv än enbart det finansiella. Styrkortet ska även koppla ihop den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga visionen och strategin.

Uppsatsens övergripande syfte är att beskriva KvaLita NSV:s balanserade styrkort och därmed belysa hur en sjukvårdsenhet kan tillämpa modellen. Delsyftet med uppsatsen är att identifiera och jämföra företagsledningens attityder kring styrkortets funktion och fördelar.

Som metod för insamling av empirisk data användes en kvalitativ fallstudie. Primärdata samlades in genom ostrukturerade intervjuer. Undersökningen är gjord ur ett ledningsperspektiv, där de intervjuade valdes utifrån deras position i företagets ledning.

Användandet av balanserat styrkort i KvaLita NSV har inte riktigt fått den effekt som ledningen på huvudkontoret önskade. De har inte lyckats förankra konceptet i hela organisationen och uppföljningen har varit bristfällig. Det framkom av undersökningen att det finns en hel del skillnader inom ledningen gällande attityden till styrkortet. Styrkortet måste för att fungera, vara levande i hela organisationen. Om inte ledningen är överens om dess funktion och fördelar är det svårt att övertyga och engagera övriga medarbetare. De intervjuade är dock överens om att balanserat styrkort är rätt styrmedel för verksamheten och att utformningen är bra. KvaLita NSV kommer därför att göra en nysatsning i styrkortsarbetet år 2006.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUKTIONSKAPITEL | 1 |
| 1.1. INLEDNING | 1 |
| 1.2. BAKGRUND..... | 2 |
| 1.3. PROBLEMDISKUSSION | 4 |
| 1.4. SYFTE | 6 |
| 1.5. AVGRÄNSNING..... | 6 |
| 1.6. UPPSATSENS FORTSATTI DISPOSITION | 7 |
| 2 METOD | 8 |
| 2.1. VAL AV FORSKNINGSSTRATEGI..... | 8 |
| 2.2. VAL AV FORSKNINGSANSATS | 8 |
| 2.3. VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT | 9 |
| 2.4. ANGREPPSSÄTT | 9 |
| 2.5. DATAINSAMLINGSMETOD..... | 10 |
| 2.6. VALIDITET OCH RELIABILITET | 11 |
| 3 TEORETISK REFERENS RAM | 13 |
| 3.1. DEFINITION AV BEGREPPEI EKONOMISTYRNING | 13 |
| 3.2. BALANSERAT STYRKORT | 14 |
| 3.2.1. <i>Styrkortets perspektiv</i> | 16 |
| 3.2.2. <i>Framtagande och implementering av balanserat styrkort</i> | 18 |
| 3.3. SAMMANFATTNING | 22 |
| 4 EMPIRI | 23 |
| 4.1. KVALITA NSV:S VERKSAMHET OCH ORGANISATION | 23 |
| 4.2. KVALITA NSV:S EKONOMISTYRNING | 24 |
| 4.2.1. <i>Framtagande av KvaLita NSV:s balanserade styrkort</i> | 24 |
| 4.2.2. <i>Perspektiv och mått i KvaLita NSV:s balanserade styrkort</i> | 26 |
| 4.2.3. <i>Tillämpning av styrkortet i syfte att uppfylla patienternas krav</i> | 29 |
| 4.3. KVALITA NSV:S LEDNINGENS ATTITYD TILL STYRKORTET | 30 |
| 4.3.1. <i>Intervju med Marita Mörth</i> | 30 |
| 4.3.2. <i>Intervju med Birgitta Granlund</i> | 32 |
| 4.3.3. <i>Intervju med Eva-Lotta Kassel och Catarina Ericson</i> | 34 |
| 4.3.4. <i>Intervju med Ulf Hallgårde</i> | 36 |
| 4.4. SAMMANFATTNING | 37 |
| 5 ANALYS | 38 |
| 5.1. ANALYS AV KVALITA NSV:S TILLÄMPNING AV BALANSERAT STYRKORT | 38 |
| 5.2. ANALYS AV LEDNINGENS ATTITYDER | 40 |
| 6 SLUTSATSER | 44 |
| 7 AVSLUTANDE DISKUSSION | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 7.1. REFLEKTIONER..... | 46 |
| 7.2. FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING | 47 |
| 8 KÄLLFÖRTECKNING | 48 |
| 8.1. LITTERATUR OCH ARTIKLAR | 48 |
| 8.2. MUNTliga KÄLLOR | 49 |
| 8.3. INTERNET | 49 |
| 8.4. ÖVRIGA KÄLLOR | 49 |
| BILAGOR | 50 |
| BILAGA 1 | 50 |
| BILAGA 2 | 51 |
| FIGURFÖRTECKNING | |
| <i>Figur 3.3.1. Balanserat styrkort inspirerat av Kaplan och Norton.....</i> | 17 |
| <i>Figur 3.3.2. Exemplifiering av styrkortets framtagning och utformning.....</i> | 19 |
| <i>Figur 4.2.1. Sju steg för att införa det balanserade styrkortet.....</i> | 25 |
| <i>Figur 4.2.1.1. KvaLita NSV:s balanserade styrkort</i> | 26 |

1 INTRODUKTIONSKAPITEL

I detta kapitel ges en inledande presentation av uppsatsens ämne. Vidare ämnar kapitlet ge en kort bakgrund till såväl ekonomistyrning som hälso- och sjukvården i Sverige. Därefter introduceras uppsatsens studieobjekt, KvaLita Närsjukvård AB. Slutligen följer en problemdiskussion som leder till uppsatsens syfte och avgränsning.

1.1. Inledning

" Väntetiden var för lång, jag fick inga klara besked och det var svårt att få tala med personal som kunde förklara eller hjälpa till." (www.dn.se, 2003-02-23)

Citatet visar på stort missnöje hos patienter som besöker sin vårdcentral, enligt TT:s Sifundersökning som presenterades i en artikel i Dagens Nyheter (2003-02-23). Missnöjet beror främst på de långa väntetiderna och bristfällig tillgänglighet till vårdcentralerna. Vidare klagas det över att läkare och annan vårdpersonal inte har tid att lyssna på sina patienter utan stressar sig igenom besöken.

Bilden av sjukvård i media handlar alltför ofta om patienter som får vänta länge på behandling och inte får den vård de behöver. Sjukvården har under lång tid brottats med ekonomiska svårigheter, vilket kan uppfattas som att vården behöver tillföras mer resurser för att klara kraven från medborgarna. Detta samtidigt som sjukvården kritiserats för ineffektivitet. Tröghet i strukturen och brister i styrningen sägs vara orsaker till att resurserna inte utnyttjas på rätt sätt. Vårdcentralerna måste ta till sig denna kritik på allvar och sjukvårdspolitikerna ställer därför krav på att öka tillgängligheten och kvaliteten på primärvården. (www.uno.svekom.se, 2005-12-01)

Kanske är en förändrad ekonomistyrning inom vården ett sätt att effektivisera och få mer kontroll på sin verksamhet? Att använda ett styrmedel som fokuserar på rätt faktorer och inte bara det ekonomiska, kan möjligtvis hjälpa vårdcentralerna att bli mer flexibla, förbättra tillgängligheten och öka kvaliteten på vården.

1.2. Bakgrund

Under hela 1900-talet har hälso- och sjukvården i Sverige haft en stark tillväxt med utbyggnad av fler och större sjukhus. Denna större och alltmer komplexa verksamhet har medfört att landsting och en del enskilda sjukhus har behövt förändra sin ekonomiska styrning, gällande resursfördelning mellan enheter och hur verksamheten följs upp och kontrolleras. (Blomquist och Packendorff 1998)

Sedan slutet av 1980-talet har det förekommit en rad förändringar och reformer inom offentliga sektorn eftersom det ansågs att effektiviteten och valfriheten behövde förbättras. Utvecklingen mot mer decentraliserade och marknadsinriktade organisationer gjorde att många verksamheter i offentliga sektorn liknade sig mer vid privata företags organisationsformer och tog över idéer och styrsystem från framgångsrika storföretag. Inom sjukvården innebar detta att sjukhus började betraktas som dotterbolag i landstingskoncerner och kliniker blev självständiga resultatenheter. Det som kännetecknade dessa reformer var att ledarskapet skulle förtydligas samt att mål och resultat skulle klargöras i större grad. Vidare skulle det skapas avgränsade organisatoriska enheter som skulle konkurrensutsättas och tillämpa ekonomiska framgångsmått som liknade de som användes i privata företag. (Blomqvist och Packendorff 1998) Nästa steg blev privatiserad sjukvård. Idag är det ett väldebatterat ämne, liksom tanken på att vård kan bedrivas i vinstsyfte som en affärsverksamhet (Aidemark 2004). Entreprenader inom den skattefinansierade vården kan anses bidra till att verksamhetens mål klargörs och att entreprenörernas sätt att agera hjälper till att utveckla vården. (Olsson 2005) Landstingen behöver konkurrens och Olsson menar att sjukvård på entreprenad ger fördelar då valfriheten ökar och nya sätt att arbeta växer fram.

För primärvården gäller sedan 1996 en nationell besöksgaranti. Garantin innebär att primärvården är ansvarig för de första kontakterna och ska erbjuda hjälp till patienter via telefon eller ett besök, samma dag som patienten kontaktar vården. Om läkartid erfordras får väntetiden inte överstiga sju dagar. (www.skl.se, 2005-12-16) Det förs även en diskussion om att vården måste bli mer öppen för insyn. Sveriges kommuner och landsting har tillsammans med socialstyrelsen kommit överens om en nationell strategi för att öppna den svenska vården för insyn och jämförelse. Detta för att patienter ska kunna värdera olika vårdgivare. Öppenhet gällande skillnader i kvalitet, säkerhet och effektivitet inom landet, mellan landsting, kommuner och olika sjukhus är det som tagits upp i diskussionen. Ett första steg i denna riktning har nu tagits, där flera gemensamma mått på kvalitet och effektivitet ska tas fram och sedan rapporteras in av alla sjukvårdshuvudmän. Från och med år 2006 ska patienter kunna

jämföra landstingen på flera områden, såsom vilket landsting som har flest nöjda patienter, eller vilket landsting som har kortast väntetid. En särskild styrgrupp har inrättats för att tillsammans planera det gemensamma arbetet. Svensk sjukvård måste präglas av en öppenhet för att på lång sikt bevara förtroendet från patienter och medborgare. (www.socialstyrelsen.se, 2005-12-16) Konkurrensen hårdnar när patienterna i större utsträckning ges insyn i vårdens verksamhet. Detta medför ytterligare krav på dem som bedriver vård i Sverige. Patienterna har möjlighet att välja den sjukvårdsenhet som är ”bäst”. Därmed blir det ännu viktigare för exempelvis vårdcentraler att bedriva effektiv och kompetent vård samt bemöta kunderna på rätt sätt.

Ekonomistyrning som begrepp har under senare år fått en ökad betydelse. Det innefattar idag inte bara kalkyler, intern redovisning, budgetering och uppföljning i finansiella termer, utan även styrning med icke-finansiella måttetal (av mer ”mjuk” karaktär, såsom t.ex. kompetens och kundnöjdhet) har tillkommit i definitionen. (Ax *et al.* 2002) Det finns i den ekonomiska litteraturen mycket skrivet om just ekonomistyrning. Många olika aspekter av ämnet har behandlats och styrningen kan utformas på en mängd olika sätt. Forskare inom ämnet ekonomistyrning såsom Kullvén (2001), Olve (2004) och Samuelsson (2001) är överens om att ekonomistyrning i traditionell bemärkelse främst handlar om budgetering. Mål och mått har varit av finansiell karaktär med fokus på effektivitet och inte så mycket på medarbetarnas roll och beteenden. Samuelsson (2001) är en av de författare som ser en trend mot att företagen i ökad utsträckning använder icke-finansiella mått i ekonomistyrningen. I många fall sägs det ge en bättre bild av enheternas prestationer, åtminstone på operativ nivå. Han anser också att ekonomistyrningen behöver bli mer genomtänkt i och med den ökade konkurrensen samt den snabba tekniska utvecklingen.

Enligt Kullvén (2001) har den ekonomiska styrningen påverkats av de kraftiga förändringar som skett i företagsklimatet. Ett exempel på detta är att många delar av tjänstesektorn har avreglerats. Omsorg och sjukvård, som tidigare ofta bedrevs av offentliga organisationer, har i allt större omfattning privatiserats. Kundernas åsikter om hur de upplever verksamheten blir allt viktigare och därmed ställs större krav på kvalitet på de tjänster företagen levererar. Enligt Blomquist och Packendorff (1998) har nya former av ekonomistyrning varit ett vanligt tillvägagångssätt för att genomföra förändringar inom hälso- och sjukvården. Styrning inom sjukhus, förvaltningar och landsting, d.v.s. organisatoriska nivåer ovanför enskilda kliniker, har handlat mycket om att utforma och implementera nya strukturer för ledning, resursallokering och resultatmätning.

Nya styrmodeller har under de senaste åren fått mer acceptans och har börjat användas i större utsträckning. En av dessa modeller är det balanserade styrkortet. Idén till styrkortet skapades av Robert S. Kaplan och David P. Norton och presenterades första gången 1992 i Harvard Business Review. De hade liksom många andra uppmärksammat brister i den traditionella ekonomistyrningen gällande att budgetering mäter prestationer enbart genom finansiella termer. I ett företagsklimat som utmärks av bl.a. kvalitetssträvan och kundfokusering, s.k. ”mjuka värden”, ansåg de att det var viktigt för företag att kunna mäta även dessa. Det balanserade styrkortet skulle komplettera de historiska aspekter som rör finansiella mått och ge information om framtida värden inom företaget. Tanken var även att styrkortet skulle koppla ihop ett företags kortsiktiga verksamhetsstyrning med den långsiktiga visionen och strategin. (Olve *et al.* 2004)

I denna uppsats studeras KvaLita Närsjukvård AB (hädanefter benämnt KvaLita NSV), som är en av de organisationer som bedriver sjukvård i privat regi, på entreprenad åt landstingen i Stockholm och Örebro. En stor del av KvaLita NSV:s personal har tidigare arbetat inom landstinget, där omfattande budgetarbete, byråkrati och långa beslutsvägar var en del av vardagen. Detta är något KvaLita NSV vill undvika och ledningen har därför valt att styra sin verksamhet med ett balanserat styrkort. På så sätt hoppas företagsledningen kunna effektivisera verksamheten i strävan mot att öka tillgängligheten och kompetensen för att få nöjdare kunder. (Kassel 2005)

Vi upplever att problem i primärvården har fått en allt större plats i media, vilket i sig gör att intresset inom forskningen ökar för detta studiefält. En anledning till att vi valde att skriva denna uppsats och belysa en del av primärvårdens förutsättningar är att hälso- och sjukvården utgör en mycket stor del av svensk ekonomi och påverkar dagligen många människors liv och välbefinnande. Till stor del beror primärvårdens bidrag till hälso- och sjukvårdens effektivitet på hur den organiseras och styrs. (Anell 2005)

1.3. Problemdiskussion

Studier som gjorts av Aidemark (2001) visar att balanserat styrkort är ett populärt och praktiskt användbart mätinstrument för sjukvårdsorganisationer. Framförallt på kliniknivå kan det användas för att mäta hur målen uppnås och göra värdefulla jämförelser. Det har också framgått att balanserat styrkort upplevs leda till ökad delaktighet och bättre samverkan kring företagets mål. Att förändra en

organisation genom att börja använda ett nytt styrmedel är oerhört krävande. Det krävs tydliga visioner, konkreta mål och en eldsjäl inom ledningen för att få genomslagskraft i förändringsprocessen. Hallgärde och Johansson (1999) skriver att det balanserade styrkortet, liksom många andra nyfunna teorier, kan vara svårt att genomföra i praktiken. Det krävs regelbunden uppföljning samt att styrkortet förnyas och uppdateras kontinuerligt så att det inte blir ett förlegat dokument som någon känner sig stolt över att ha utformat.

I en artikel i Dagens Industri (1999-04-15) skriver Nilsson och Trossmark att det balanserade styrkortet används allt mer och om det används samt utformas på rätt sätt finns stor möjlighet att lyckas förändra verksamhetsstyrningen. De anser dock att potentialen alltmer sällan tillvaratas. Om styrkortet används på fel sätt kan det ge en falsk känsla av trygghet, vilket kan leda till stora problem. Istället för att bidra till att företaget utvecklas, anser de att många styrkort i praktiken bidrar till att konservera ett traditionellt budgettänkande. Med det menar författarna att områden som påverkar den framtida konkurrenskraften, som exempelvis produkt- och kompetensutveckling, inte följs upp. Trots en utbredd användning av balanserade styrkort är det få företag som tagit tillvara dess verkliga potential. Problemet har legat i att styrkortets möjligheter inte tagits på allvar och därför misslyckas ofta företag med att utforma och använda det rätt. Vidare anser de att det är en enorm brist att många företag inte utvecklar mått som speglar hur marknader och konkurrenter utvecklas. Istället läggs alltför stor fokusering på den egna verksamheten. Då blir det inte *balanserad* styrning.

Ur denna diskussion ställer vi oss frågan om KvaLita NSV har lyckats med att ta tillvara på styrkortets uttalade potential? Vilka styrkor och svagheter finns i KvaLita NSV:s styrkortsarbete? Har styrning med balanserat styrkort hjälpt KvaLita NSV att fokusera på rätt faktorer och har verksamheten på så sätt blivit effektivare med bättre tillgänglighet och ökad kvalitet? Styrkortet måste för att fungera, vara levande i och genomsyra hela organisationen. En viktig förutsättning i denna process är att företagsledningen måste vara överens om styrkortets funktion och fördelar. Ledningen måste ha en enad attityd kring vad styrkortet ska leda till för just deras verksamhet, för att sedan kunna övertyga och engagera övriga medarbetare om att deras styrning bedrivs på rätt sätt.

1.4. Syfte

Uppsatsens övergripande syfte är att beskriva KvaLita NSV:s balanserade styrkort och därmed belysa hur en sjukvårdsenhet kan tillämpa modellen. Delsyftet med uppsatsen är att identifiera och jämföra företagsledningens attityder kring styrkortets funktion och fördelar.

1.5. Avgränsning

I denna uppsats sker en avgränsning i form av att endast KvaLita Närsjukvård AB:s balanserade styrkort undersöks. Det finns olika sorters ekonomistyrning och ett antal möjliga styrmedel att välja mellan. Det balanserade styrkortet är ett av dessa styrmedel och djupare analyser om ekonomistyrning i övrigt lämnas därhän.

Vi har valt att intervjua fem personer, från olika delar i ledningen på KvaLita NSV. Anledningen till att vi valde att intervjua personer med höga positioner i företaget, var att vi anser att det måste finnas en samstämmig attityd i denna del av organisationen. Detta för att kunna få med sig personalen och därmed få styrkortet levande i hela organisationen.

1.6. Uppsatsens fortsatta disposition

Figuren nedan visar uppsatsens fortsatta disposition.

| | |
|---|---|
| Kapitel 2 METOD | Här redogörs för den metod som har tillämpats för uppsatsen. Kapitlet beskriver tillvägagångssättet för undersökningens genomförande. |
| Kapitel 3 TEORETISK REFERENSRAM | I detta kapitel behandlas den teori som ligger till grund för uppsatsens empiri. |
| Kapitel 4 EMPIRI | Här presenteras det studerade företaget, KvaLita Närsjukvård AB och hur verksamheten tillämpar balanserat styrkort. |
| Kapitel 5 ANALYS | I denna del kommer vi att analysera och sammankoppla KvaLita NSV:s styrkort med teorin. Vidare analyseras företagsledningens attityd till det balanserade styrkortet. |
| Kapitel 6 SLUTSATS | Kapitlet presenterar en sammanfattning av resultat och analys med utgångspunkt från både teori och empiri. |
| Kapitel 7 AVSLUTANDE DISKUSSION | I det sista kapitlet förs en avslutande diskussion, vidare presenteras förslag till fortsatt forskning. |

2 METOD

I detta kapitel utvecklas det valda tillvägagångssättet för uppsatsen. Först redogörs för vald forskningsstrategi, forskningsansats och vetenskapligt förhållningssätt. Därefter motiveras angreppssätt och datainsamlingsmetod. Avslutningsvis diskuteras undersökningens validitet och reliabilitet.

2.1. Val av forskningsstrategi

För att undersöka hur KvaLita NSV tillämpar balanserat styrkort i sin verksamhet har vi som strategi valt att göra en fallstudie. Fallstudier har enligt Denscombe (2000) sin utgångspunkt i att de inriktar sig på endast en undersökningsenhet. Med en fallstudie kan undersökningsenheten studeras på djupet. Fallstudie som forskningsstrategi motiveras också av Denscombes åsikt om att fallstudier undersöker saker och ting såsom de naturligt uppträder, att undersökningen sker i en naturlig miljö och att fallet som utgör utgångspunkt för studien är något som redan existerar. En nackdel med fallstudier kan vara att trovärdigheten i de generaliseringar som görs ifrågasätts. I denna undersökning dras inga generella slutsatser kring styrning av vården i allmänhet, utan endast slutsatser som berör KvaLita NSV och deras verksamhetsstyrning. En annan nackdel med fallstudier brukar vara svårigheten att skaffa sig tillträde till fallstudiens miljöer. Detta var dock inget problem för denna studie, då fri insyn i företaget KvaLita NSV och tillgång till nödvändigt material har givits. (Denscombe 2000)

2.2. Val av forskningsansats

En empirisk undersökning som saknar förankring i teori, kan bli en beskrivning av ett enskilt fenomen med ett begränsat värde. För att få en övergång mellan vald teori och empiri, och för att samordna dem båda, finns två ansatser att välja mellan. Detta görs för att bli varse om huruvida empirin bekräftar teorin eller inte. Ansatserna benämns deduktiv eller induktiv. Att utgå från teori till empiri och undersöka om verkligheten stämmer överens med teorin, är den deduktiva ansatsen. En deduktiv ansats innebär en avledning från det generella till det konkreta. Motsatsen till deduktiv är induktiv ansats, då inleds undersökningen med utgångspunkt i empirin och därefter dras slutsatser som bildar teorier. (Tuft 2002) Uppsatsen intar en deduktiv ansats, eftersom vi utgår från existerande teori om balanserat styrkort och jämför den med KvaLita NSV:s styrkort.

2.3. Vetenskapligt förhållningssätt

I denna uppsats intas ett hermeneutiskt synsätt. Syftet med hermeneutik är att förstå och tolka hur människor upplever en situation samt vilken betydelse det får för beslut och handlingar. Forskning om sociala och mänskliga förhållanden styrs dock av den som utför tolkningen samt ur vilket perspektiv den görs, vilket medför att resultaten kan bli olika. (Patel och Davidson 2003) Det finns inte bara en lösning utan det som beskrivs i denna uppsats är vår tolkning av verkligheten.

Hartman (2004) menar att tolkningar ger möjlighet att tränga bakom själva texten och på så vis nå förståelse för skapelsen. Intresset ligger inte i hur världen är, utan hur den uppfattas och tolkas. Inom hermeneutisk vetenskap är det strävan efter förståelse för hur människor uppfattar världen, som är det centrala. Dessa uppfattningar kan inte mätas menar Hartman, utan människans beteende måste tolkas för att på så vis nå en förståelse för hur de uppfattar världen. Positivistiskt förhållningssätt är motsatsen till hermeneutik. Positivism kan enligt Hartman ses som en vetenskapsteori där vetenskaplig kunskap utgörs av teorier, vilka innehåller termer som refererar till mätbara företeelser och satser som anger samband mellan dessa företeelser. Det positivistiska sättet att arbeta vetenskapligt är kraftlöst när det gäller att nå en förståelse för människors handlande samt uppfattning av verkligheten och används därför inte i denna uppsats.

2.4. Angreppssätt

Det finns två angreppssätt att välja mellan, nämligen kvantitativ eller kvalitativ ansats. Enligt Hartman (2004) har kvalitativa undersökningar som objekt den livsvärld människor upplever, och därmed den mening de knyter till sig själva och sin situation. Hartman menar att detta inte kan undersökas endast genom observation, utan kunskap om denna mening får vi genom tolkning av det vi observerar. Kvantitativa undersökningar däremot söker den numeriska relationen mellan mätbara egenskaper och svarar på frågor såsom ”hur mycket” och ”hur många”. Detta är inte det primära syftet i kvalitativa undersökningar, utan där önskas istället nå en förståelse för den livsvärld människor har och relationen till sin omgivning.

Det valda angreppssättet i denna uppsats är en kvalitativ ansats. Kvalitativ ansats kännetecknas av att ”mjuk” data studeras (i form av t.ex. kortare texter som måste bearbetas och tolkas), vidare knyts

ansatsen ofta till ett meningssamband (avseende motiv, intentioner, målsättningar och planer som önskar frambringa olika sociala fenomen). En kvalitativ ansats kännetecknas även av att forskaren kan gå på djupet och skapa sig en helhetsförståelse, genom närhet till det som studeras. (Tuft 2002)

2.5. Datainsamlingsmetod

Som underlag för den kvalitativa undersökningen har både primär- och sekundärdata använts. Primärdata har samlats in genom intervjuer (se bilaga 1, intervjuguide). Sekundärdata är sådan som redan finns dokumenterad och har i undersökningen varit skriftliga källor, främst böcker men även artiklar. De artiklar som vi har valt att redovisa för i denna uppsats är bara några ur mängden av de artiklar som debatterat ämnet styrning inom primärvården. Att använda flera olika skriftliga källor medför att ämnet kan ses ur olika perspektiv. Gällande primärdata var avsikten med undersökningen att samla in detaljerad information från ett fåtal människor, vilket enligt Denscombe (2000) motiverar valet av intervju som datainsamlingsmetod. Det är vidare en bra metod då insamlad data baseras på erfarenheter och till viss mån hanterar känsliga frågor.

Datainsamlingen har skett genom ostrukturerade intervjuer där flexibilitet och öppenhet dominerade. Detta innebär, såsom Denscombe (2000) poängterar, att det är den intervjuades tankar som styr. Den intervjuade tillåts använda sina egna ord och utveckla sina egna åsikter i en mer öppen diskussion än vid strukturerade intervjuer, där ett färdigt frågeförmulär styr. För att ta reda på hur intervjupersonen tror att verkligheten hänger samman menar Hartman (2004) att öppna frågor bör användas för att få svar på s.k. attitydfrågor. Vi har använt en intervjuguide som tar upp de teman som önskas diskuteras, med hjälp av den s.k. tratt-tekniken. Den innebär att ämnet i allmänhet diskuteras inledningsvis, för att sedan göra frågorna mer och mer precisa.

De personer som intervjuats är Eva-Lotta Kassel (VD för KvaLita Närsjukvård AB) Catarina Ericson (verksamhetschef för KvaLita Närsjukvård AB) Ulf Hallgårde (medicinsk chef för KvaLita Närsjukvård AB), Marita Mörth (verksamhetschef för KvaLita Hagsätra vårdcentral) samt Birgitta Granlund (verksamhetschef för KvaLita Högdalens vårdcentral). Respondenterna valdes medvetet p.g.a. deras position i företaget, detta för att få tillgång till den information som behövdes.

2.6. Validitet och reliabilitet

Enligt Denscombe (2000) innebär validitet ett mått för i vilken grad metoderna för insamling av data är exakta och korrekta. Validiteten kan påverkas av huruvida undersökningsenheterna valts ut på rimliga och tydligt redovisade grunder gällande forskningssyftet. En annan faktor som ökar validiteten är om resultaten har triangulerats med andra källor som ett sätt att säkerställa validiteten. Att välja olika sorters datainsamlingsmetoder är ett sätt att triangulera och kontrollera resultatet. Detta har vi haft i åtanke när vi genomfört undersökningen, men har ändå valt att samla in primärdata via intervjuer. Vi anser att intervjuer ger en djupare bild av respondenternas åsikter. Eftersom uppsatsens delsyfte är att identifiera ledningens attityder anser vi det lämpligare med öppna intervjufrågor än enkäter för att möjliggöra att respondenterna svarar mer utförligt och berättande än vad som är möjligt i fasta enkätfrågor. Vidare kan validiteten öka beroende på i vilken utsträckning våra resultat och slutsatser överensstämmer med existerande kunskaper inom området.

Enligt Hartman (2004) är validitet det samma som giltighet, rörande hur korrekt observationen är och hur väl den visar världen som den är. Problemet ligger i hur felkällor kan undvikas och hur giltigheten kan bedömas i olika situationer. Tuft (2002) menar att för att en undersökning ska ha hög validitet krävs att data som ligger till underlag för uppsatsen representerar det som önskas undersökas. Vi har valt att intervjua fem personer på KvaLita NSV, vilket kan ha påverkat validiteten i denna undersökning. Dessa fem personer är bara ett urval av KvaLita NSV:s ledning. De intervjuade har alla olika positioner i företaget och därmed olika roller i styrkortsarbetet. De tre från huvudkontoret har ett mer övergripande arbete med styrkortet och har haft större ansvar för utformning och implementering, medan verksamhetscheferna på vårdcentralerna arbetar mer praktiskt med styrkortet i det dagliga arbetet. Detta anser vi innebär att fallet kan studeras ur olika perspektiv och fler infallsvinklar.

Gällande intervjuer kan det finnas problem kring tillförlitligheten, då de intervjuade kan ha svårt att vara objektiva. De intervjuade är anställda på Kvalita NSV och har högt uppsatta positioner, vilket kan ha påverkat deras åsikter och ställningstagande. (Denscombe 2000) Intervju kan medföra en subjektiv syn på ämnet och därmed vara missvisande genom att data utelämnas eller förskönas. Vidare kan vårt sätt att agera under intervjuerna ha påverkat den intervjuades svar. Något som även ska beaktas är att det är vår tolkning av intervjuerna, som står till grund för vår analys och slutsats. (Patel och Davidson 2003)

Hartman (2004) beskriver reliabilitet som pålitlighet. Det handlar om att en observation ska kunna ske upprepade gånger, samt att andra ska kunna göra samma observationer och komma fram till samma resultat. Patel och Davidsson (2003) menar att i kvantitativa studier beskrivs reliabilitet som hur tillförlitlig en undersökning är. Låg reliabilitet skulle då innebära att en undersökning som genomförs flera gånger ger olika resultat. I en kvalitativ undersökning är reliabiliteten svårare att mäta. Detta med tanke på att intervjuade kan ge olika svar på samma fråga vid olika tillfällen och den intervjuade kan även ha ändrat åsikt.

3 TEORETISK REFERENSRAM

Kapitlet inleds med en kort definition av begreppet ekonomistyrning. Sedan ges en presentation till teorin kring balanserat styrkort, för att ge en förståelse kring modellens uppkomst och funktion. Detta följs av en exemplifiering av hur ett styrkort kan utformas och implementeras i verksamheten. Kapitlet avslutas med en sammanfattning. Begreppet balanserat styrkort går inte att förklara i en mening, utan hela detta kapitel bör läsas för att förstå vad styrkortet är och vilka processer det medför.

3.1. Definition av begreppet ekonomistyrning

Det finns ett flertal definitioner av begreppet ekonomistyrning och dessa har med tiden förändrats, enligt Anthony och Govindarajan (2001). De beskriver ekonomistyrning som en process vilken avser att chefer i en organisation ska implementera organisationens strategier och framförallt inspirera sina medarbetare. Vidare hävdar de att ekonomistyrningsverktygen bör anpassas till aktuella förhållanden samt förändringar i samhället och därför utvecklas ständigt nya modeller. Ax (2002) och Kullvén (2001) formulerar båda ekonomistyrning som att styrningen har ett övergripande syfte, nämligen att hjälpa till i arbetet med att uppnå företagets strategiska mål. Kullvén vidareutvecklar definitionen till att även innebära processen att kunna identifiera, mäta och framförallt kommunicera den värdefulla ekonomiska informationen, som vidare möjliggör välgrundad bedömning och beslut av informationsanvändare. Bergstrand (1997) uttrycker att ekonomisk styrning innebär att företag, eller enheter inom företag, formulerar ekonomiska mål och sedan har relativt stor frihet att välja mellan olika medel för att nå de uppsatta målen. Friheten är dock begränsad och bara tillämplig så länge som den används i avsikt att gynna företaget. Ekonomistyrningen omfattar enligt Bergstrand också ett uppföljningssystem, där förutom det ekonomiska resultatet även företagets kvalitets- och serviceegenskaper granskas och diskuteras. Blomquist och Packendorff (1998) anser att ekonomistyrning innebär att konstruera och vidmakthålla system för datainsamling och verksamhetsmätning, samt att producera beslutsunderlag som underlättar koordineringen och styrningen av organisationen i linje med de övergripande mål som satts upp. Det är inte bara ett sätt att ta fram budgetar och beslutsunderlag för ledningen, utan även ett hjälpmedel för att styra hela organisationen.

En del författare skiljer på begreppen ekonomisk styrning och ekonomistyrning. I denna uppsats görs inte någon åtskillnad på dessa utan båda begreppen används med Kullvéns definition (enligt ovan) som förklaring.

3.2. Balanserat styrkort

Företag behöver planera sin verksamhet för att få stabilitet och överblick om vad framtiden har att erbjuda. Detta för att kunna rekrytera rätt personal, köpa in rätt material och göra eventuella investeringar o.s.v. Budgetering har historiskt sett varit det traditionella sättet att styra och planera en verksamhet. Många alternativa metoder har på senare år vuxit fram och det har blivit allt vanligare att verksamheter styrs med hjälp av andra styrmedel än budgetering. En av dessa metoder är det balanserade styrkortet, ett ledningsverktyg för strategisk verksamhetsstyrning. Idén till styrkortet skapades 1992 av Robert S. Kaplan och David P. Norton, som ett svar på den kritik som framförts mot att budgetering enbart mäter företagets resultat i ekonomiska termer. (Olve *et al.* 2004) Några av de nackdelar som uppmärksammas med budgetering är att kunden inte sätts i fokus, utan det är de finansiella måtten som prioriteras. Dessutom är metoden både resurs- och tidskrävande. Det finns även en risk för att stelhet i organisationen uppstår på grund av att det är budgetmålen som styr ansvarsfördelningen. Vidare kan det innebära ineffektivitet i form av att när budgeten väl är uppnådd finns inget incitament till förbättring och motivationen kan stagnera. (Samuelsson 2001)

Kaplan och Norton (1999) poängterar att den traditionella redovisningsmodellen med fördel borde ha utvidgats till att även inkludera en värdering av företagets intellektuella tillgångar. Exempelvis nämner de högkvalitativa varor och tjänster samt snabba och pålitliga interna processer. Vidare betonar de vikten av motiverade och kompetenta medarbetare samt att värna om nöjda och lojala kunder. Denna värdering av immateriella tillgångar anser de är viktigare än de traditionella fysiska tillgångarna. De framhäver att mätning har betydelse och anser att det som inte går att mäta inte heller går att styra. En organisations mätsystem påverkar beteendet hos människor såväl inom som utanför organisationen. För att ett företag ska kunna överleva krävs det att de använder någon form av mät- och managementsystem. Kaplan och Norton betonar vidare att det inte är mätningarna i sig, utan hur resultaten används som är avgörande för framgång.

Genom att använda ett balanserat styrkort ges en rikare bild av en verksamhet, där det finansiella ansvaret och den finansiella styrningen kompletteras med andra viktiga faktorer. Det betyder inte att

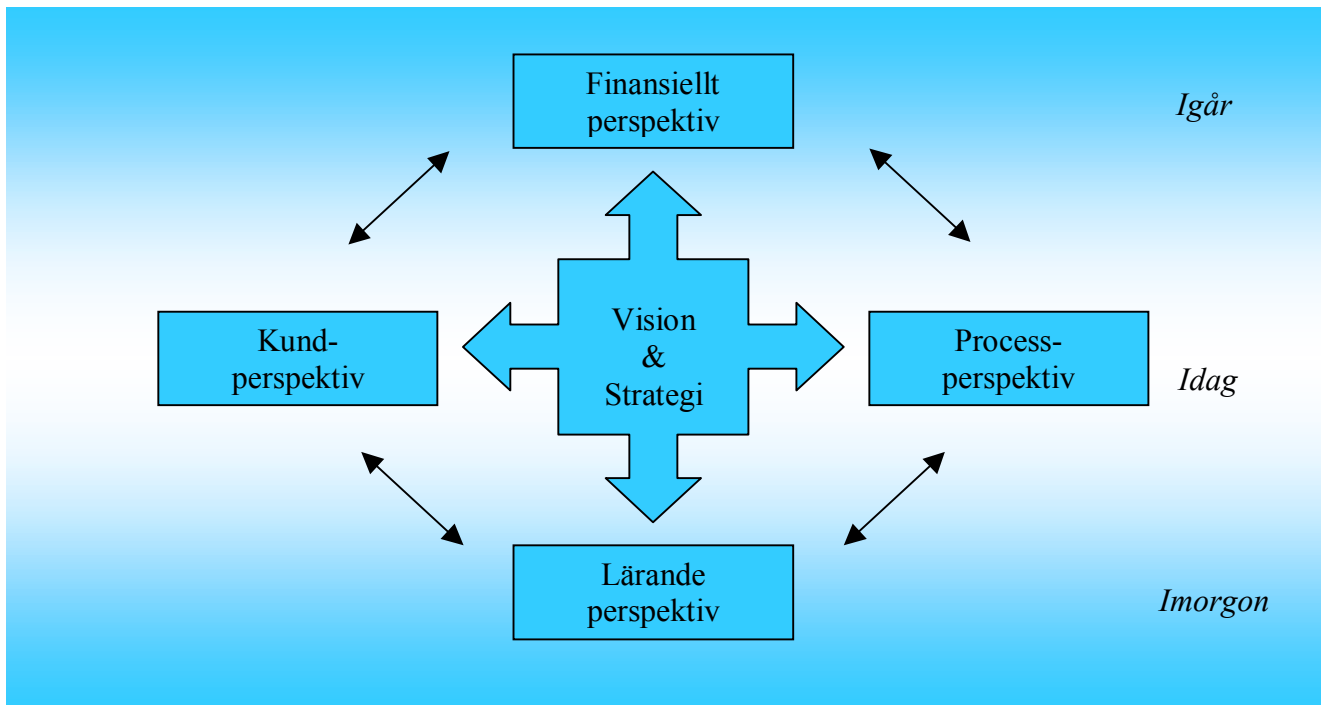
monetära mått blivit mindre viktiga. Det viktiga är att sträva mot att uppnå en balans. Styrkortet blir på så sätt en del av en utvecklad verksamhetsstyrning och ett svar på kritiken mot traditionell ekonomistyrning. (Olve *et al.* 2004) Den främsta fördelen hos styrkortet är enligt Kaplan och Norton (1999) att det förser företagsledare med de instrument som krävs för att nå framtida vinster för företaget. Den företagskultur som verksamheter i dag verkar inom är väldigt komplex. Detta medför att det är särskilt viktigt att företagen förstår hur de ska arbeta för att nå sina mål. Vidare menar författarna att styrkortet översätter organisationens vision, affärsidé och strategi till en uppsättning styrtal som tillsammans bildar en bra stomme för de strategiska mät- och managementsystemen. Modellen tar även hänsyn till de finansiella målen, men betonar de faktorer som påverkar möjligheten att nå dessa. Tack vare styrkortet kan företagen bevaka de ekonomiska resultaten i samverkan med att ta fram den kompetens som krävs för att verksamheten ska nå framgång. (Kaplan och Norton 1999)

Värt att nämna är dock att tanken att samla mått i ett kompakt dokument inte är någonting nytt. Olve *et al.* (2004) vill tona ner skillnaderna mellan styrkort och tidigare försök till nyckeltalsrapporter, kvalitetsmått o.s.v. Mätning är centralt i ett balanserat styrkort men det är även centralt i en rad av de läror som dykt upp på senare år med namn som t.ex. Total Quality Management (TQM) och Business Process Management (BPM). Att många företag redan arbetar med sådana mätmetoder bör underlätta att kunna gå vidare och skapa en mer samordnande styrning, vilket Olve *et al.* (2004) anser att styrkortet bör användas till. En del ser en sådan styrning som en ersättning för budgetering men författarna vill snarare se det som ett sätt att ge budgetarbetet ökad relevans. Den balans som avses med begreppet *balanserat* styrkort är enligt Ax *et al.* (2002) balansen mellan finansiella nyckeltal och mjuka värderingar, kort- respektive långsiktiga mål, externa och interna perspektiv samt objektiva (lättidentifierade) mål och subjektiva (svårsmätta) mål.

Enligt Ewing och Samuelsson (2002) finns två sätt att tillämpa det balanserade styrkortet. Det första sättet handlar om att styrkortet utformas uppifrån, utifrån ledningens perspektiv och behov. Det blir då ett verktyg för ledningen som gör det lättare att styra utvecklingen i önskad riktning. Det andra sättet handlar om att skapa ett styrkort för verksamheten, som då blir ett instrument för att styra den lokala verksamhetens behov. Metoden används ofta för avgränsade enheter i en större organisation, såsom dotterbolag. De övergripande målen och visionen är dock givna av organisationen och gäller för hela verksamheten, men varje enhet bestämmer själva kring detaljer och vilka mått som ska ingå. Medarbetarna anses då få mer ansvar och frihet att själva lösa sina uppgifter.

3.2.1. Styrkortets perspektiv

Kaplan och Norton introducerade ursprungligen fyra olika perspektiv i ett balanserat styrkort; kund-process-, finansiellt samt lärande perspektiv. Att se verksamheten ur dessa perspektiv skulle vara ett sätt att ge effektivare planerings- och styrverktyg, från vilka en verksamhets aktiviteter kan bedömas. Inom varje perspektiv formuleras det sedan mål, konkreta mått och handlingsplaner för hur målen ska uppnås. På så sätt kopplas den kortsiktiga verksamhetsstyrningen ihop med den långsiktiga visionen och strategin. Varje mått som ingår i ett balanserat styrkort bör ha ett orsak – verkan – samband som hjälper till att förmedla verksamhetens vision och strategi till alla delar i organisationen. (Olve *et al.* 2004) Andra perspektiv såsom exempelvis utvecklingsperspektiv, medarbetarperspektiv och miljöperspektiv kan läggas till i styrkortet. (Samuelsson 2001) Balanserat styrkort bygger dessutom på tre tidsdimensioner: igår, idag och i morgon. Det finansiella perspektivet representerar ett resultat av det som företaget gjorde *igår*. Kund- och processperspektivet kan sägas representera de investeringar företaget gör *idag* i syfte att nå morgondagens finansiella mål. Det lärande perspektivet symboliserar vad företaget bör sträva mot *imorgon*. (Olve *et al.* 2004) De fyra perspektiven i Kaplan och Nortons grundmodell, samt tidsperspektiven kan skönjas i figuren på nästa sida. Därefter följer en förklaring till de olika perspektiven. (Kaplan och Norton 1999)



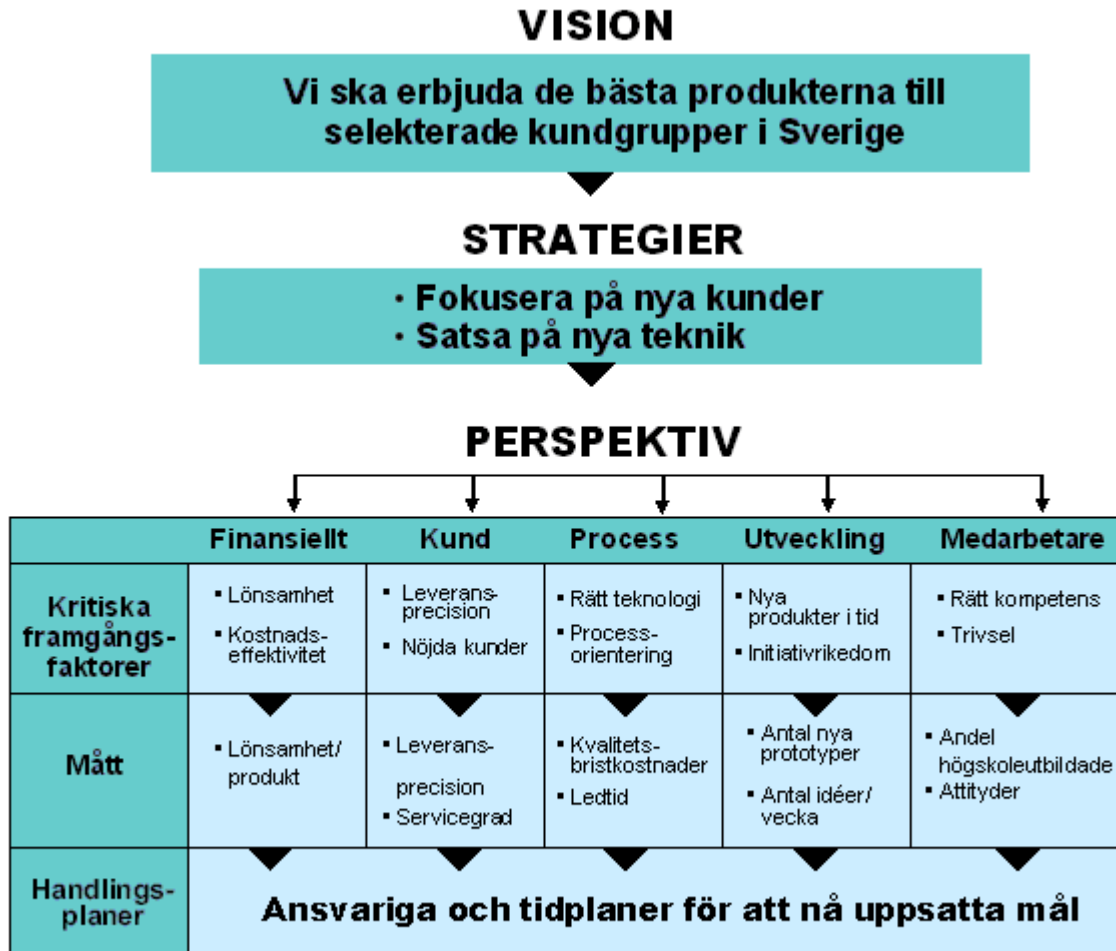
Figur 3.3.1. Balanserat styrkort inspirerat av Kaplan och Norton
Källa: Kaplan och Norton (1999)

- **Finansiella perspektivet** symboliserar ägarnas perspektiv på företaget och de krav som ställs på verksamheten, i form av lönsamhet och aktieutdelning. De finansiella styrtalen anger huruvida företagets strategi och dess implementering leder till ökad vinst. Exempel på mått är kassaflöde, räntabilitet och likviditet.
- **Kundperspektivet** belyser att företaget behöver fokusera på de nyckelfaktorer som är värdeskapande för kunden. Det handlar ofta om att uppmärksamma kundens upplevelse av kvaliteten på företagets varor och tjänster. I detta perspektiv identifieras de kunder och marknadssegment, som företaget ska rikta sig till. Vidare tas de styrtal fram, som ska mäta affärsenhetens resultat inom de valda segmenten. Perspektivet brukar även innehålla olika utfallsmått såsom kundtillfredsställelse, kundlönsamhet och marknadsandelar.
- **Processperspektivet** uppmärksammar företagets strävan efter inre effektivitet, det gäller hela verksamheten och inte enbart produktionen. Det handlar om att mäta de interna aspekter som företaget måste vara bra på för att kunder och ägare ska vara nöjda. Avsikten är att lyfta fram de processer som behövs för att företagets strategi ska förverkligas. Även innovationsprocesser vävs in i detta perspektiv, d.v.s. värdeskapande på lång sikt, vilket är en viktig faktor för många företags framtida lönsamhet.

- **Lärande perspektivet** fokuserar på faktorer som gör lärande möjligt. Det centrala är förmågan till förändring samt vilka möjligheter företaget har att utvecklas positivt i det långa loppet. Organisationens lärande och tillväxt kommer från tre källor; människor, system och rutiner. Med detta menar Kaplan och Norton att för att lyckas med sin verksamhet måste företagen investera i medarbetarnas kompetensutveckling, stärkt informationsteknologi och harmonisering av rutiner.

3.2.2. Framtagande och implementering av balanserat styrkort

Det viktiga när ett balanserat styrkort tas fram är att både framtagningsprocessen och själva styrkortet anpassas till företagets faktiska förutsättningar. Följande kan enligt Olve *et al.* (2004) samt Hallgärde och Johansson (1999) ses som ett ramverk för framtagningsprocessen. Det första steget i processen är att utveckla *strategin* och den övergripande *visionen*. Med vision menas här ett företags framtida och önskvärda läge. Visionen ska styra och vägleda hela organisationen mot ett gemensamt framtida mål, vilket sker genom en utarbetad strategi. Den övergripande visionen åskådliggörs i ett antal delmål och bryts sedan ner och skildras utifrån ett antal *perspektiv*. De vanligaste perspektiven är som tidigare nämnts finansiellt-, kund-, process-, och ett lärande perspektiv. Vidare beskrivs de mest kritiska *framgångsfaktorerna* som ska möjliggöra att den övergripande visionen kan uppnås. Sedan tas *nyckelmått* och mätmetoder fram, som ska bevaka och följa upp att företaget tar till vara de kritiska framgångsfaktorerna. För att göra styrkortet komplett krävs också att de konkreta handlingar och åtgärder som kommer att krävas beskrivs i form av *handlingsplaner*. På nästa sida följer ett exempel på hur styrkortet kan utformas och tas fram.



Figur 3.3.2. Exemplicering av styrkortets framtagning och utformning
Källa: Hallgårde och Johansson (1999)

Hallgårde och Johansson (1999) åsyftar även att bilden ovan, förutom att spegla framtagningsprocessen, kan användas som en mall för hur ett färdigt styrkort kan se ut. De rekommenderar att det balanserade styrkortet införs s.k. ”top-down”, d.v.s. att initiativet utgår från ledningen som tar fram det övergripande styrkortet. Detta övergripande styrkort bör sedan brytas ner för de olika enheterna. Fördelen med detta är det blir en stark koppling mellan strategi och vision samt att ledningen får styrkortet som ett verktyg.

Det är svårt att generalisera hur ett företags styrkort kan se ut och hur implementeringen bör gå till. Detta eftersom företag skiljer sig åt vad gäller faktorer som bransch, storlek och företagskultur vilket därmed skapar olika förutsättningar. Viktigt är dock att det finns en stark förankring av konceptet hos företagsledningen samt att hela organisationen känner att ledningen står för de mål och värderingar som

styrkortet för med sig. (Olve *et al.* 2004) Hallgårde och Johansson (1999) poängterar att det är nödvändigt att engagera medarbetarna redan i planeringsfasen. Det är sedan viktigt att alla medarbetare får tillgång till utfallet och resultaten av mätningarna som görs, så att det verkligen diskuteras i organisationen. Delaktighet i hela processen men även att alla har en gemensam syn på styrningen och engagemang för arbetet, är en förutsättning för att lyckas med styrkortsarbetet. Hallgårde och Johansson framhåller att styrkortets fördelar är att det skapar motivation, engagemang och möjliggör kommunikation i alla led i företaget, men att regelbunden uppföljning av styrkortet krävs för att hålla det vid liv.

Ett viktigt syfte med det balanserade styrkortet är att skapa en lärande organisation, vilket innebär att företaget hela tiden utvecklas och förändras så att det förblir konkurrenskraftigt även i framtiden. Olve *et al.* (2004) förespråkar att det är medarbetarna i organisationen som ska översätta visioner och strategier till konkret handling. För att genomföra det krävs ofta förändrat beteende och kompetensutveckling på individnivå. Ett balanserat styrkort måste kontinuerligt följas upp och fyllas med aktuell samt verksamhetsnära information, för att bli en naturlig del av företagets strategiska utveckling och lärande. Genom att använda styrkortsmodellen fokuserar verksamheten enligt Hallgårde och Johansson (1999) på rätt saker. Det medför även att medarbetarna blir överens om motiv och metod för styrning. Att såväl kunden som medarbetaren lyfts fram i styrkortet skapar ett mervärde för personalen. De anställdas individuella utveckling sätts i fokus, vilket medför att deras betydelse för verksamheten blir synlig, samtidigt skapar denna utveckling trygghet och lojalitet hos de anställda. Detta har även stor betydelse för de interna attityderna i verksamheten och medför såväl långsiktighet som flexibilitet.

Enligt Kaplan och Norton (1999) bör företagsledningen sätta upp målsättningar för styrtalen, som på tre till fem års sikt kommer att förändra företaget, förutsatt att de uppnås. Exempel på en målsättning är krav om att affärsenheten markant förbättrar sin resultatnivå. Ett så ambitiöst finansiellt mål kan uppnås genom att cheferna sätter upp utmanande mål för kundnöjdhet, de interna processerna och kompetensstillväxten. Kaplan och Norton poängterar att målen för kundstyrtalen helst bör baseras på en strävan att tillgodose och överträffa kundernas önskemål. För att företaget ska kunna veta vad kunderna uppfattar som ett särklassigt erbjudande bör både befintliga och potentiella önskemål analyseras. När målsättningarna är uppsatta av företaget kan cheferna sedan samordna målsättningar som rör kvalitet och ledtid. På så sätt både rättfärdigar, fokuserar och integrerar det balanserade styrkortet de kontinuerliga förbättrings- och förändringsprogrammen. Ledningens ansträngningar riktas mot att förbättra de processer som är viktigast för att organisationens strategi ska lyckas. Det bör framhållas att

t.ex. den minskade tidsåtgången och de ökade färdigheterna inte är det slutgiltiga målet. Genom styrkortets orsak – verkan - samband omvandlas istället dessa färdigheter till ett ekonomiskt resultat. Via en planerings- och målformuleringsprocess kan organisationen exempelvis kvantifiera de långsiktiga resultat som önskas uppnås, identifiera de mekanismer och skaffa de resurser som krävs för att förverkliga de önskade resultaten samt upprätta kortsiktiga delmål för de finansiella och ickefinansiella styrtalet i styrkortet.

För att kunna implementera ett koncept som balanserat styrkort krävs en stark förankring i företagsledningen. Det tar ofta lång tid att få en hel organisation att förstå tankarna bakom konceptet och vad det betyder för den enskilda individens arbete. Under hela processen är det oerhört viktigt att hela organisationen känner att företagsledningen tveklöst står för de värderingar, tankar och den ledningsfilosofi som ett styrkort för med sig. Företagsledningen måste avsätta resurser i form av tid och utbildning för att styrkortet ska kunna implementeras effektivt. Ledningens avsikt och vad styrkortet ska tillföra i verksamheten måste tydligt framgå tidigt i processen. (Olve *et al.* 2004)

En svaghet med styrkortsmodellen är enligt Lohrén (2001) att dess skenbara enkelhet ibland kan lura användare att fuska. Lohrén menar att det ser enkelt ut att ta fram ett styrkort, det är bara att följa en mall. Problemen ligger inte vid själva framtagandet, genom att följa teorin, utan i att lyckas förankra styrkortet till den egna verksamheten. Ett annat misstag är att betrakta styrkortet som ett formulär för prestationsrapportering, vilket Lohrén anser kan upplevas som hotfullt. Istället bör det ses som ett språk för att diskutera hur verksamheten bör inriktas. Vidare anser han att det är bättre att genomföra små pilotprojekt än att försöka applicera modellen på hela verksamheten på en gång.

Wallström (2001) åsyftar att Kaplan och Norton själva är medvetna om möjliga svagheter med ett balanserat styrkort. I sista kapitlet i deras bok "The Strategy focused organization" redovisar de enligt Wallström ett antal misstag som användare av balanserade styrkort har gjort. De tar bl.a. upp att ledningen inte är involverad, att alltför få individer är inblandade, att styrkorten endast används som uppföljningsmedel för högsta ledningen samt att styrkort ses som ett systemprojekt.

Det kan vara en fördel att implementera konceptet i hela organisationen med en gång. På så sätt tvingas hela företaget ändra sin filosofi på verksamhetsstyrningen och blicka mot framtida mål. Risken är dock att detta angreppssätt är en mycket lång och tidskrävande process med både förankring och spridning av budskap samt attityder. Många anser att det krävs att styrkortet är kopplat till ett bra IT-system för att få

genomslag med konceptet. Ett sådant system gör det lättare för företaget att få en snabb och enkel överblick över hur företaget utvecklats. Vidare poängteras att det aldrig går att informera eller utbilda en organisation för mycket. Det krävs att information om styrkortet både är lättillgänglig och enkel att förstå. Ett företag måste hela tiden ifrågasätta sin strategi för att fortsätta vara konkurrenskraftigt och inte stagnera i sin utveckling. En av fördelarna med styrkortet är att det konkretiserar företagets vision och strategi, men för att lyckas krävs operativa planer och att dessa genomförs och följs upp. (Olve *et al.* 2004)

3.3. Sammanfattning

Detta kapitel har behandlat teorin om det balanserade styrkortet som styrmedel. Ekonomistyrning kan bedrivas på en mängd olika sätt och det finns mycket skrivet inom ämnet. Det balanserade styrkortet skapades som ett alternativ till den traditionella styrningen av Kaplan och Norton, eftersom de ansåg att budgetering var bristfälligt då det mäter företagets prestationer enbart genom finansiella mått. I den ursprungliga styrkortsmodellen ses företaget ur fyra olika perspektiv, och modellen är en metod för att koppla ihop ett företags kortsiktiga styrning med den långsiktiga visionen och strategin. Framtagandet och införandet av ett balanserat styrkort bör anpassas till det enskilda företagets faktiska förutsättningar och det är därför svårt att generalisera hur det ska genomföras. Vi har i detta kapitel presenterat ett ramverk för hur det kan gå till.

4 EMPIRI

Syftet med kapitlet är att ge läsaren en inblick i verksamheten KvaLita NSV. Först redogörs för KvaLita NSV som organisation, därefter förs ett resonemang kring hur företaget arbetar med det balanserade styrkortet som styrmedel för sin verksamhet. Det primära med kapitlet är att sammanställa och redogöra för svaren som har framkommit under de intervjuer som har genomförts.

4.1. KvaLita NSV:s verksamhet och organisation

KvaLita Närsjukvård AB (se organisationsschema, bilaga 2) är ett dotterbolag till KvaLita Hälso- och Sjukvård AB. KvaLita Närsjukvård driver idag fyra vårdcentraler på entreprenad åt Landstinget i Stockholm och två vårdcentraler på entreprenad åt Örebro Läns Landsting. I anslutning till två av vårdcentralerna i Stockholm bedrivs även medicinsk fotvård. KvaLita NSV är ett vinstdrivande företag som till viss del ägs av de anställda och drivs i nära samarbete med uppdragsgivarna, d.v.s. landstingen. Kunderna består både av patienterna och av beställarna d.v.s. landstingen. (Internt material)

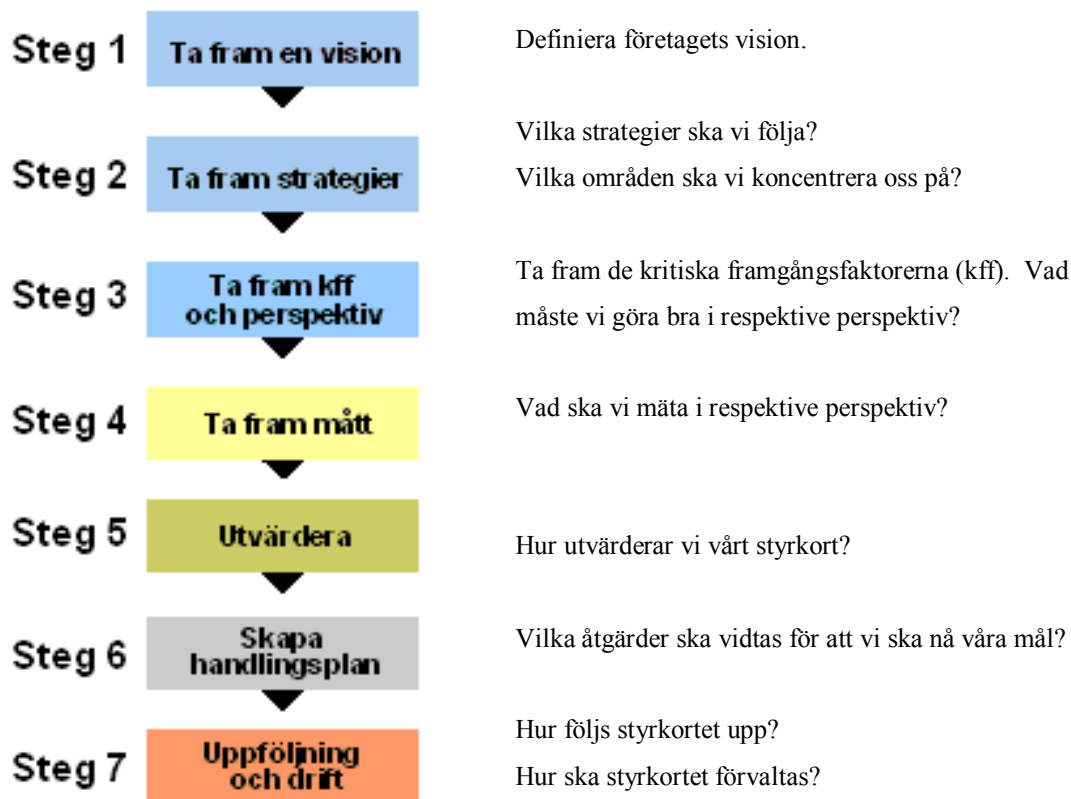
Verksamheten bygger på att erbjuda en tillgänglig och kvalitetssäkrad hälso- och sjukvård i nära samarbete med kunder och vårdgrannar. KvaLita NSV vill dessutom att deras vård ska kännetecknas av öppenhet, insyn, samverkan, ständiga förbättringar och patientens delaktighet. Verksamheten utgår från patienternas behov, de lokala förutsättningarna och personalens kompetens. Alla patienter ska kunna nå sin vårdcentral samma dag som önskas och målet är att de ska få tid för ett läkarbesök inom tre dagar. Arbetet präglas av kontinuerligt kvalitetsarbete för ständiga förbättringar både vad det gäller vård, tillgänglighet, bemötande, miljö och organisation. Detta då de anser att kvalitet är en mycket viktig förutsättning för att uppfylla patienternas förväntningar och för att skapa ett långsiktigt samarbete med beställarna. Kärnkompetensen i verksamheten är det medicinska kunnandet. Kompetensen utvecklas ständigt genom fortbildning. Vidare bygger verksamhetsidén på stark lokal förankring och stor delaktighet bland personalen. De anställda på KvaLita NSV ska ges stort inflytande och kunna vara med och påverka verksamheten. Företagets personalpolicy utgår från att alla medarbetare ska vara aktiva, engagerade, ansvarstagande och vilja vara med och påverka sin arbetssituation. (Ibid)

4.2. KvaLita NSV:s ekonomistyrning

Ekonomistyrningen inom KvaLita NSV bedrivs med ett balanserat styrkort som styrmedel. Uppbyggnaden av styrkortet är teoretiskt baserat och liknar till stor del Kaplan och Nortons ursprungliga modell. KvaLita NSV använder ett övergripande styrkort för hela verksamheten och metoden infördes 2001, i samband med att de började bedriva närsjukvård på entreprenad. KvaLita NSV:s medicinske chef Ulf Hallgärde var den som tog initiativ till att införa det balanserade styrkortet. Hallgärde besitter stor kunskap och mångårig erfarenhet av den offentliga sektorns problem och möjligheter. Han har bland annat skrivit boken ”Att införa balanced scorecard – en praktisk vägledning” (1999) tillsammans med Andreas Johansson. På grund av Hallgärdes expertis fölls sig valet på balanserat styrkort naturligt och något annat alternativ till styrmedel var aldrig aktuellt. KvaLita NSV arbetar även med budgetering, men i väldigt liten utsträckning, där ca 4-5 timmar per enhet och 2 sittningar med varje chef avsätts. KvaLita NSV ser inte budgeten som något styrmedel. (Kassel 2005)

4.2.1. Framtagande av KvaLita NSV:s balanserade styrkort

Ledningsgruppen med Hallgärde i spetsen ansåg det inte lämpligt att endast se tillbaka på verksamhetens prestationer utan vikten av att se framåt betonades. De ställde sig frågan hur visioner och mål kan mätas och uppnås på ett tillförlitligt samt effektivt sätt. Att styra med hjälp av ett balanserat styrkort ansåg de var svaret på frågan. Vid framtagandet av ett balanserat styrkort för KvaLita NSV utgick de från Hallgärde och Johanssons bok ”Att införa balanced scorecard” (1999) och arbetade enligt bokens modell. Hallgärde och Johansson refererar i boken till många av de författare som nämnts i denna uppsats teoretiska referensram, främst Kaplan och Norton. Därav har KvaLita NSV:s styrkort stark teoretisk förankring men är anpassat till den egna verksamheten, bl.a. i form av att de utvecklade styrkortet till att innehålla fem perspektiv som passar organisationen. Hallgärde och Johansson presenterar i boken en modell i sju steg för hur balanserat styrkort kan införas i en verksamhet. Se figur på nästa sida.



Figur 4.2.1. Sju steg för att införa det balanserade styrkortet

Källa: Hallgärde och Johansson (1999)

Det första mötet i styrkortsprocessen inleddes med att ta fram en strategisk analys enligt Porter (i tre steg). I moment 1 ska marknaden definieras, i moment 2 ska relationen och hur verksamheten står i förhållande till marknad (konkurrenter), kunder/patienter, utmanare, leverantörer o.s.v. definieras. I det sista momentet i Porteranalysen ska ett ramverk tas fram, som gäller ”vem som gör samma sak som vi”. (Hallgärde och Johansson 1999)

KvaLita NSV:s ledning samarbetade med medarbetarna för att utveckla sitt styrkort. För att skapa förståelse och delaktighet i framtagandet av styrkortet anlätades ingen extern hjälp. Det var Hallgärde och ledningen på huvudkontoret som tillsammans formulerade visionen och strategin. Perspektiven, faktorer för framgång och mått togs fram av Hallgärde, i dialog med ledningen och personal på vårdcentralerna. (Hallgärde 2005) Resultatet av detta arbete blev KvaLita NSV:s balanserade styrkort, se bild på nästa sida. Denna bild åskådliggör att KvaLita NSV:s styrkort till stor del liknar Hallgärde och Johanssons modell för utformning av styrkort (se figur 3.3.2). Den främsta skillnaden är att perspektiven presenteras i en annan ordningsföljd.

Vision

KvaLita Närsjukvård ger dig:

"Den vård du behöver, när du behöver den, där du behöver den!"

Strategier

Genom att satsa på

kompetens, tillgänglighet och samverkan når vi visionen.

Perspektiv

| | Medarbetare | Kund | Interna Processer | Utveckling | Ekonomi |
|-----------------------|--|--|--|--|--|
| Faktorer för framgång | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ledarskap ➤ Medarbetarsantal ➤ Delaktighet | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nöjda patienter ➤ Nöjd beställare | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evidencebaserad vård ➤ Kvalitetssystem ➤ Samverkan | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nya metoder i rätt tid ➤ Nya uppdrag ➤ Marknadsbevakning | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tillväxt ➤ Kostnads-effektivitet |
| Mått | <ul style="list-style-type: none"> ➤ SLOT ➤ Individuella utvecklingsplaner ➤ Frisknärvaro | <ul style="list-style-type: none"> ➤ KUPP ➤ 3T ➤ Avvikelser | <ul style="list-style-type: none"> ➤ HbA1c ➤ ISO 9001:2000 ➤ Besök spes.ssk ➤ Vårdpartners | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Närlab. ➤ Digital diktering ➤ Antal inl. anbud ➤ Omvärlds-kontakter | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Listningsgrad ➤ Vårdtyngd ➤ Med serv./listad |

KvaLita

Figur 4.2.1.1. KvaLita NSV:s balanserade styrkort

Källa: Internt material

4.2.2. Perspektiv och mått i KvaLita NSV:s balanserade styrkort

Visionen som KvaLita NSV arbetar mot är att de ska kunna erbjuda "den vård du behöver, när du behöver den, där du behöver den". Visionen ska uppnås med hjälp av strategin "att satsa på kompetens, tillgänglighet och samverkan". Utifrån visionen och strategin har de sedan utformat perspektiv, framgångsfaktorer och mått vilka presenteras kort här nedan. Informationen är hämtad ur KvaLita NSV:s interna material.

- Inom **medarbetarperspektivet** har KvaLita NSV satt upp ett *bra ledarskap, regelbundna medarbetarsamtal* och *delaktighet* som de faktorer som krävs för att nå framgång. Ledarskapet utvärderas genom en medarbetarenkät, kallad SLOT, som genomförs vartannat år. Där får alla anställda anonymt betygsätta vad de tycker om ledarskapet i företaget. Ledarskapet

kännetecknas av en filosofi att den som är bäst lämpad ska vara chef. På de flesta enheterna är chefer valda utifrån det egna ledet och det har inte varit den med högst position som fått chefsbefattningen. På de flesta av vårdcentralerna innehas istället chefsposten av distriktssköterskor eller undersköterskor, endast på en av vårdcentralerna är det en läkare som är chef. Medarbetarsamtal genomförs två gånger per år. Det ena samtalet är ett lönesamtal och det andra ett planeringssamtal, där kompetensplaner och utvecklingsmöjligheter diskuteras. Som mått sätts det sedan upp individuella utvecklingsplaner för alla anställda. Delaktigheten mäts genom frisknärvaro. Anledningen till att de valt att mäta frisknärvaro och inte sjukfrånvaro är att det sistnämnda har en negativ klang. Ledningen vill istället fokusera på att personalen trivs och mår bra, samt är närvarande och delaktiga.

- Inom **kundperspektivet** anser KvaLita NSV att *nöjda patienter* och *nöjda beställare* är de viktigaste faktorerna för att nå framgång. Beställarna är landstinget, vilka betalar större delen av vården som bedrivs och därför är en lika viktig kund som patienterna. Hur nöjda patienterna är mäts genom en enkätundersökning som kallas KUPP, där de får poängsätta bl.a. bemötande, teknisk kompetens, mat och service. Metoden är framtagen med stöd av Vårdförbundet och används även i landstingen. Alla avvikelser rapporteras skriftligt och följs upp. Det finns en speciell blankett för avvikelserapportering som alla anställda ska använda. 3T är ett mått som anger när varje läkare har sin tredje tillgängliga tid. Det är ett etablerat mått för att spegla tillgängligheten och möjligheten att ge läkartider till patienterna. 3T mäts i kalenderdagar och anges som ett medianvärde för alla läkare, för att kompensera för tillfälliga ojämnheter vid t.ex. längre ledighet för en eller flera läkare. Detta ger ett slags medelvärde för hur lång väntetiden till läkarna är. Målet är att kunna erbjuda läkartid inom tre dagar.
- De faktorer som mäts inom perspektivet **interna processer** syftar främst till att säkerställa kvaliteten på vården som bedrivs. KvaLita NSV arbetar med *evidencebaserad vård*, d.v.s. vård så som den ska utföras och inga egna ”påhittade” metoder. KvaLita NSV har ett väl utarbetat *kvalitetssystem* som ska genomsyra hela organisationen. *Samverkan* med laboratorier, röntgen och andra vårdpartners som kommuner och andra vårdcentraler, ska vara effektiv och kvalitetssäkrad. De interna processerna mäts genom bl.a. HbA1c, som är ett mått för blodvärdet och talar om hur väl vårdcentralerna tar hand om sina diabetespatienter. Dessutom är KvaLita NSV sedan sommaren 2005 certifierade enligt ISO 9001:2000. Nu arbetar de vidare mot att även bli miljöcertifierade. De mäter dessutom besök hos specialistsjuksköterskor på samtliga vårdcentraler. Det innebär att t.ex. hjärtsjuka eller astmapatienter ska ha möjlighet att

besöka sin specialistsjuksköterska regelbundet och därmed inte behöva gå till sin läkare mer än en gång per år. Läkarna finns då till hands och kan hjälpa till men behöver inte belastas fullt ut.

- Inom **utvecklingsperspektivet** har KvaLita NSV satt upp *nya metoder i rätt tid, nya uppdrag* samt *marknadsbevakning* som framgångsfaktorer. Mått som används är inom närlab, där provsvar ska kunna lämnas till patienten omgående så att de inte behöver komma tillbaka för ett nytt besök enbart för att få svaren. Diskussioner kring detta pågår dock. Vissa av läkarna anser nämligen att det inte alltid är lätt att ställa en diagnos på så kort tid, och att de ibland behöver mer tid för reflektion. Att ta fram ett system för digital diktering bedrivs i samarbete med ett IT-bolag. Detta ska underlätta för sekreteraren som ska kunna plocka upp digitala ljudfiler, i syfte att effektivisera arbetet. Nya uppdrag mäts genom antal anbud. KvaLita NSV är ständigt öppna för nya uppdrag där det finns affärsmöjligheter. De försöker synas och hålla kontakter med omvärlden. KvaLita NSV bevakar främst möjligheterna att utvecklas i storstadsregionerna, men ser även möjligheter att utvecklas i Skåne och västra Götaland.
- Det sista men självklart viktiga perspektivet i KvaLita NSV:s styrkort fokuserar på **ekonomin**. *Tillväxt* och *kostnadseffektivitet* mäts genom listningsgrad, vårdtyngd och medicinsk service per listad person. Alla invånare i ett område tillhör en viss vårdcentral, men har möjlighet att lista sig på en annan vårdcentral om de så önskar. Listningsgraden mäter alltså hur många listade KvaLita NSV har på respektive vårdcentral. Vårdtyngd handlar om hemsjukvård, där kommunerna är ansvariga för hemtjänsten men KvaLita NSV är ansvariga för vården. Måttet medicinsk service per listad person innebär att eftersom KvaLita NSV betalar för röntgen och andra provtagningar, så vill de ha skickliga läkare så att rätt undersökning genomförs direkt. Att mäta och fokusera på detta ska leda till kostnadseffektivitet.

Det finns en viss tanke bakom i vilken ordning som perspektiven återges i styrkortet. Nöjda kunder samt nöjda och delaktiga medarbetare ses som några av de viktigaste förutsättningarna i KvaLita NSV:s verksamhetsidé och är nödvändigt för att nå ekonomisk framgång. (Ericson 2005)

4.2.3. Tillämpning av styrkortet i syfte att uppfylla patienternas krav

Ur KvaLita NSV:s interna material kan följande utläsas om hur de bl.a. arbetar praktiskt med styrkortet för att uppfylla patienternas krav.

Kvalitet: I KvaLita NSV:s verksamhetsmål ingår bland annat att all personal ska hitta i kvalitetssystemet som finns på intranätet. För att få alla medarbetare förtrogna med verksamhetens idé och vision har informationen skickats ut via e-mail till alla anställda. Dessutom har de informerats om det på personalmöten och sist men inte minst så finns visionen inramad och uppsatt i alla personalrum. För att få styrkortet levande utvecklas nya mått och rapporter genom upprepade lokala möten. Information gällande avvikelserapportering har även delats ut så att alla berörda ska vara väl förtrogna med arbetssättet.

KvaLita NSV är väl medvetna om att kvalitet är en mycket viktig förutsättning för att uppfylla patienternas förväntningar och skapa ett långsiktigt samarbete med deras beställare (landstingen). Därför har kvalitet högsta prioritet i deras dagliga arbete. Inte förrän de verkligen vet att både patienter och beställare är nöjda har de uppnått hög kvalitet. En viktig del i kvalitetsarbetet är att vara öppna för synpunkter och att ständigt förbättra det som de gör. I och med detta får den enskilde medarbetaren ta större ansvar i det dagliga arbetet genom att säkerställa att krav och mål uppfylls, samt att arbetsrutinerna finns och uppdateras vid behov.

För att nå sina kvalitetsmål har KvaLita NSV infört ett kvalitetsledningssystem efter riktlinjerna i ISO 9001:2000. Detta kvalitetsledningssystem ska uppdateras kontinuerligt och anpassas till den ständiga utveckling som sker såväl inom organisationen som ute på marknaden. Vidare beskrivs detta system i den s.k. ”processkartan” som finns tillgänglig för alla medarbetare på KvaLita NSV:s informationsplats på Intranätet. I processkartan finns alla huvud-, stöd-, och ledningsprocesser beskrivna samt dokument och instruktioner som är knutna till processerna. Kvalitetssystemet uppdateras minst var 14:e dag, för att kvalitetsarbetet inte ska stagnera. Alla medarbetares gemensamma uppdrag inom Kvalita NSV är att erbjuda invånarna i närområdet en tillgänglig, kunskapsbaserad och effektiv hälso- och sjukvård. Genom sina arbetsinsatser skapar medarbetarna kvalitet i verksamheten. Vidare bidrar de till förbättringsarbete och kvalitetsanda genom sina kunskaper och idéer. KvaLita NSV:s ledning anser att en förutsättning för ett väl fungerande kvalitetssystem är att medarbetarna får tydliga ansvarsområden och befogenheter.

Kompetens: Kompetensutveckling för personalen är viktigt för att kunna möta patienternas krav. För att få rätt kompetens på rätt plats ska verksamheten i första hand inventera nuläget gällande kompetensen på vårdcentralen, sedan skapa en bemanningsplan och till sist se till att rätt kompetens finns på rätt plats. Detta sker i samverkan mellan verksamhetscheferna för respektive vårdcentral och Catarina Ericson (verksamhetschef på huvudkontoret). Nytt inför år 2006 är ett intensivt arbete med att samtliga vårdcentraler ska ha en specialistsjuksköterska för patienter med waranbehandling. Vidare ska det i fortsättningen finnas tre stycken specialistsjuksköterskemottagningar på alla vårdcentraler. Detta ska ske dels genom utbildning av befintliga sjuksköterskor samt rekrytering av nya sjuksköterskor.

Kunder: Mycket resurser och tid läggs på att skapa bättre tillgänglighet både gällande telefontillgänglighet och möjlighet att få en läkartid. Angående telefontillgänglighet ska det vara mindre än 10 procent i bortfall, d.v.s. kunder som inte kommer fram på telefon. För att bemöta kunderna bättre ska hemsidan göras mer ”patientvänlig”. Hänvisning till vårdguiden ska finnas tillgänglig på alla vårdcentralers hemsidor. Vidare ska layouten fräschas upp och KvaLita NSV ska erbjuda bättre information utifrån patienternas perspektiv. KvaLita NSV arbetar även aktivt med att skapa och bibehålla bra patientbemötande. Detta ska ske genom grundlig uppföljning av klagomål och synpunkter från patienterna, som framkommit genom avvikelserapporterna. Vidare ska KUPP-undersökningarna följas upp ytterligare med mer lättöverskådlig resultatredovisning. Idag presenteras resultatet via PowerPoint men ska i framtiden presenteras bättre sammanställt än tidigare. Dessutom ska miljön i väntrummen göras ännu trevligare och tavlor ska sättas upp som beskriver tillgängligheten. För att kunna ta emot fler patienter med diabetes ska KvaLita NSV utse en diabetesansvarig läkare och påbörja rapportering till nationella diabetesregistrets samtliga vårdcentraler.

4.3. KvaLita NSV:s lednings attityd till styrkortet

4.3.1. Intervju med Marita Mörth

I samband med privatiseringen 2002 då vårdcentralen blev en del av KvaLita Närsjukvård AB, började Hagsätra kvartersmottagning att använda KvaLita NSV:s balanserade styrkort som styrmedel. Innan introduceringen hade de enligt Mörth, som är verksamhetschef på Hagsätra kvartersmottagning, ingen uppfattning om det balanserade styrkortet. Idag är synen en helt annan, alla anställda är medvetna om

KvaLita NSV:s styrkort. Mörths inställning till styrkortet är idag positiv och om det används rätt är det ett riktigt bra verktyg för att styra verksamheten. Den största fördelen med styrkortet är arbetssättet, att alla blir delaktiga och att fler än ett perspektiv lyfts fram. Dessutom är det ett bra verktyg för att genom rätt strategi nå företagets vision. Mörth är negativt inställd till att mäta allting i ekonomiska mått, eftersom pengarna också måste användas på rätt sätt. Att enbart använda budget är därför inte tillräckligt.

Vid implementeringen av styrkortet genomfördes regelbundna ledningsmöten varje vecka. Det som då kom fram rapporterades vidare på personalmöten. Personalen delades in i olika arbetsgrupper som arbetade med olika delar av styrkortet. Mörth tycker att ledningen på huvudkontoret har lyckats bra med formuleringen av visionen och de strategier som krävs för att nå visionen. Det är viktigt att kunna erbjuda det som patienten vill ha. Eftersom det klagas mycket på vården är det oerhört viktigt att lyssna på patienten. Vidare anser hon att KvaLita NSV:s perspektiv och framgångsfaktorer är bra. Bemötande och tillgänglighet är viktigt att fokusera på, annars kommer det in klagomål till vårdcentralen. Det finns bra rutiner för hela KvaLita NSV eftersom kvalitetsstyrningen fungerar så väl.

De undersökningar som görs, som SLOT och KUPP, är enligt Mörth både tillräckliga och effektiva nog för att mäta den upplevda kvaliteten i verksamheten. T.ex. så genomförs KUPP varje år, telefontillgängligheten mäts regelbundet av landstinget, 3T mäts varje vecka. I början tog det mycket tid, innan rutinerna med alla mätningar kom på plats. Nu anser Mörth däremot att det inte känns som någon belastning trots att det i vissa fall är tidskrävande. Vårdcentralen tjänar på det i längden. Med hjälp av styrkortet går det lätt att mäta hur arbetet på vårdcentralen går och kraven på uppföljning medför att allt verkligen följs upp. Det skapar ett levande styrkort.

Stödet och engagemanget från huvudkontorets ledning har varit bra, vilket är en förutsättning för att styrkortsarbetet ska nå framgång. Att det även är väldigt korta beslutsvägar inom KvaLita NSV underlättar ytterligare, menar Mörth. Resultaten rapporteras regelbundet på chefsmöten som hålls med alla verksamhetschefer. Alla avvikelser rapporteras till huvudkontoret och verksamhetscheferna. All personal har tillgång till blanketter för avvikelserapportering och fokuserar på avvikelserna för att nå förbättring. Vidare arbetar personalen tätt tillsammans, i samverkan med huvudkontoret och den berörda patienten för att reda ut avvikelser.

De förändringar som skett i styrkortet har varit centrala och gällt hela KvaLita NSV. Hagsätra vårdcentral har inte satt upp några egna mål eller mätetal för den egna verksamheten, vilket eventuellt kommer att bli aktuellt i framtiden. För att få styrkortet levande inom verksamheten hålls många diskussioner kring det. Alla ska vara delaktiga, såväl läkare som sjuksköterskor, i allt som tas upp till diskussion. Alla goda idéer lyssnas på och Mörth framhåller vikten av delaktighet för att få styrkortet levande. De effekter som styrkortet fört med sig på Hagsätra vårdcentral är att de upplever att patienterna är nöjdare och tryggare. Vidare bedrivs en bra och säker vård. Hela KvaLita NSV arbetar mycket med kompetens och ständiga förbättringar och får idag väldigt lite klagomål.

Mörth menar att det i början var svårt att förstå vad styrkortet skulle användas till, det tog ett tag innan det ”satte sig”. Det som blivit sämre är möjligtvis att alla mätningar innebär mer arbete, vilket har varit tidskrävande. T.ex. ISO-certifieringen tog mycket tid. Allt arbete har dock gjort att det blivit lättare efteråt, då det inneburit klarhet och säkra rutiner. Alla vet idag vad KvaLita NSV:s balanserade styrkort är och strävar tillsammans mot att nå den gemensamma visionen. Mörth ser ljus på styrkortet inför framtiden och önskar använda det i ännu större utsträckning än tidigare.

4.3.2. Intervju med Birgitta Granlund

Vårdcentralen i Högdalen har varit en del av KvaLita NSV sedan november 2002. Granlund har dock bara varit verksamhetschef för vårdcentralen i ett år. Innan dess var hon biträdande chef. Det har varit väldigt hög personalomsättning på vårdcentralen och sedan 2002 har tre olika personer besuttit tjänsten som verksamhetschef. Granlund var inte delaktig vid implementeringen av styrkortet och har därför ingen kommentar gällande den processen. När hon tillträdde chefsrollen fick hon inte någon information angående det balanserade styrkortet. Hon har därför inte så stor förståelse för styrkortet och dess funktion eller fördelar, men hon anser att det i en sjukvårdsorganisation är bra att kunna mäta och utvärdera hur verksamheten går. Om det sedan är balanserat styrkort eller något annat mätverktyg som används spelar mindre roll. Vidare anser Granlund att det är för ”hög nivå” på styrkortet och svårt att ta det till sig och förmedla det rätt till personalen. Var och en behöver få veta vad de kan få ut av styrkortet och vad som kan ”skördas” av deras arbetsinsats i mätningarna. De olika delarna i styrkortet borde definieras på individnivå i större utsträckning. Läkare behöver prata svenska med patienten och inte förklara patientens sjukdom på latin, likväl måste styrkortet förmedlas genom att ”prata med bönder på bönders vis”. Styrkortskonceptet är något som det måste talas om dagligen för att hålla alla

informerade och få styrkortet levande. Vidare anser Granlund att det behövs mycket mer information från de ansvariga på huvudkontoret gällande styrkortet, både till henne själv och till personalen.

Granlund anser att det vore bättre om varje vårdcentral fick sätta sina egna mål och mått, för att på så sätt skapa större delaktighet bland personalen och få styrkortet levande. Nu hålls inga direkta möten angående styrkortet med personalen, men de brukar ta upp de faktorer som mäts på sina verksamhetsmöten. Granlund tror att det med fördel skulle underlätta om fler konferenser hölls angående styrkortet, dels mellan ledningen på huvudkontoret och vårdcentralen i Högdalen, men även mellan de olika vårdcentralerna. På så sätt kan de få ta del av varandras arbete med styrkortet och ta lärdom av varandra, för att underlätta vardagen. Styrkortet ska ses som ett hjälpmedel och inte som en börda.

KvaLita NSV:s vision tycker Granlund är bra, men den kan nästintill tolkas som en ”klyscha”. Meningen ”vård där du behöver den” är visserligen något de jobbar för indirekt, men det är inte alltid det går att utföra vården där du behöver den, bl.a. på grund av begränsad ekonomi och andra resurser. Granlund tycker att vården på KvaLita NSV bedrivs på ett bra sätt. Det arbetas hårt för både kompetens och ökad tillgänglighet. Tillgänglighet är något som personalen på Högdalens vårdcentral talar om varenda dag. Granlunds viktigaste roll som verksamhetschef är inte själva ekonomiarbetet, utan att stödja sin personal och vara en resurs för dem. Hon tycker att det betyder mycket att ta sig tid till sin viktigaste resurs – nämligen sina medarbetare. ”Att bara hälsa på varandra i korridoren är oerhört viktigt” menar hon. En av de bästa företeelserna med KvaLita NSV som företag är moralen att alla ska vara lika värda. Hierarki existerar inte. Alla är en del av verksamheten men har ändå sin plats. Det mått i styrkortet som vårdcentralen i Högdalen arbetar mest med är 3T. Detta redovisas först i siffror. Det som mäts i verksamheten kan användas som underlag och förklaring till vissa brister. Granlund nämnde t.ex. hur 3T kan användas som svar på varför väntetiden har ökat för patienterna på vårdcentralen. Ur mätningarna kan t.ex. utläsas att två läkare har varit sjukskrivna under den period som mätningen utfördes. Det är bra att kunna mäta sin egen verksamhet. Granlund anser dock att det är bättre att utgå från sina egna förutsättningar och inte alltid jämföras med de andra vårdcentralerna, vilket ofta sker idag. Istället för att redovisa vilken vårdcentral som uppvisar ”bäst resultat” gällande t.ex. tillgänglighet, är det bättre att redovisa hur varje vårdcentral har förbättrat sin egen tillgänglighet, eftersom förutsättningarna är väldigt olika.

De effekter som vårdcentralen i Högdalen önskar uppnå med styrkortet är att kunna se förändringar och förbättringar mer överskådligt. Det är bra att mäta kundnöjdhet och personalnöjdhet, men Granlund har uppmärksammat nackdelar med både KUPP- och SLOT- mätningarna. Många patienter tycker att KUPP-enkäterna är besvärliga att besvara. Även personalen har ibland svårt att förstå frågorna i SLOT-enkäterna, vilket ger missvisande svar. Vidare är resultaten från mätningarna svåra att presentera för personalen. Uppföljningen brister och Granlund anser att det vore bättre om VD Eva-Lotta Kassel kom ut till vårdcentralerna och presenterade resultaten, vilket hon inte har gjort. Det som är mindre bra med styrkortet är bristen på information från ledningen på huvudkontoret. Granlund själv anser att hon måste bli mer insatt i arbetet kring styrkortet för att sedan kunna få med sig sin personal. En eldsjäl anser hon är viktig, men i lagom mängd. ”Man får inte brinna för mycket, för då blir personalen uttröttad” menar hon. Om KvaLita NSV i fortsättningen ska använda sig av balanserat styrkort önskar Granlund bättre IT-system som underlättar uppföljningen. ”Personal på vårdcentraler har ju valt att arbeta med människor och inte med datorer. Nu tar detta arbetssätt för mycket resurser.” Avslutningsvis anser hon att styrkortsarbetet behöver bli enklare och mer lättöverskådligt.

4.3.3. Intervju med Eva-Lotta Kassel och Catarina Ericson

Kassel (VD) och Ericson (verksamhetschef på huvudkontoret) tycker båda att balanserat styrkort är ett bra styrmedel för KvaLita NSV. Målen med styrkortet var dels att ge bättre ekonomiskt resultat men även att tydliggöra bilden av vad verksamheten gör och vad de står för, att öka medvetenheten och engagemanget samt att få en bättre helhet. De anser att styrkortsarbetet har medfört att KvaLita NSV nu verkligen fokuserar på alla viktiga delar i verksamheten, att inte bara ekonomin utan även medarbetare, kunder o.s.v. är prioriterade områden.

Implementeringen tog ungefär tre månader, men det dröjde nästan upp till ett år innan KvaLita NSV använde sig av styrkortet i den dagliga verksamheten. Kassel och Ericson menar att det krävs engagerade ambassadörer på varje enhet för att underhålla styrkortsarbetet. De anser även att de som ansvariga på huvudkontoret, vid införandet av det balanserade styrkortet, lämnade över en ofärdig produkt. ”Det skedde för tidigt och det fanns inte en eldsjäl på respektive enhet som kunde leda arbetet vidare.” Därför har förankringen i verksamheten varit bristfällig och styrkortsarbetet på de olika vårdcentralerna har inte följts upp tillräckligt. Detta har varit en bidragande orsak till att styrkortet inte kunnat hållas vid liv. De säger också att de mätningar och metoder som används för att undersöka hur

organisationen ”mår” är ganska tunga och att de kanske istället borde göra lättare undersökningar lite oftare.

Ledningen på huvudkontoret har i det tidiga skedet av styrkortsarbetet märkt av att modellen inte alltid tolkats rätt. De har därför försökt definiera om vissa begrepp för att all personal ska förstå och kunna ta till sig de olika delarna i styrkortet. Ett exempel är att de ändrat begreppet ”kritiska framgångsfaktorer” till ”faktorer för framgång”, vilket de anser är lättare att förstå. Dessutom arbetar ledningen aktivt med små uppföljningsmöten med delar ur personalen, där modellen och dess funktion upprepas och återigen diskuteras.

Om styrkortet skulle införas idag skulle det ha en helt annan framgång, menar Kassel och Ericson. Ledningen kommer därför att göra en nysatsning på styrkortet nästa år, då alla brister ska rättas till. Ett nytt IT-system är under upphandling för att underlätta uppföljningen och rapporteringen av styrkortets olika delar. De kommer att arbeta mer med rapportering från de olika vårdcentralerna och lägga ytterligare tid och resurser på diskussion och återkoppling kring de mätningar som görs. De planerar att införa ett rapportpaket där flera mått redovisas på ett enhetligt sätt. Ansvar för återkoppling och uppföljning kommer i större grad än tidigare att läggas över på respektive verksamhetschef. Varje enhet ska kunna vara med och bestämma när de vill uppdatera och revidera mål, framgångsfaktorer och måtetal. Tanken är också att varje vårdcentral ska utforma sitt eget styrkort, som bygger på det övergripande styrkortet som finns för hela KvaLita NSV.

Ledningen på huvudkontoret är trots de brister och svårigheter som nämnts, nöjda med hur arbetet med styrkortet har fortlöpt och vill i fortsättningen arbeta ännu mer intensivt med styrkortet. Vidare är de nöjda med att de lyckats involvera alla berörda i processen i så stor grad som möjligt. Bättre delaktighet och uppslutning kring företagets vision hade inte kunnat nås på annat sätt, anser Kassel och Ericson.

4.3.4. Intervju med Ulf Hallgärde

Hallgärde, medicinsk chef och grundare av KvaLita NSV:s styrkort, poängterar vikten av att i så liten utsträckning som möjligt tala om budget och ekonomiska resultat i ett företag. Han anser att det måste finnas viktigare saker för verksamheten att fokusera på än att hålla budget och att det i vården krävs en mer engagerande styrmodell. Hallgärde och resten av de ansvariga på huvudkontoret ville därför ha ett styrsystem som bejakar kompetens och vägleder företaget i rätt riktning. Hallgärdes främsta ambition med styrkortet var att medarbetarna skulle få en positiv attityd till *förbättring*, att det inte bara skulle vara ett verktyg för att mäta olika saker i verksamheten. Det är inte tekniken kring mätningarna som är det viktiga, utan att det skapar en positiv inställning hos alla anställda i organisationen.

Hallgärde betonar att styrkortsarbetet handlar mycket om pedagogik och att det första introduktionsmötet med personalen var avgörande för hur arbetet skulle gå. Det var viktigt att både ledning och personal skulle känna att det var något de skulle genomföra *tillsammans* och att medarbetarna skulle få en känsla för vad ett balanserat styrkort går ut på. All personal tilldelades ett exemplar av Hallgärde och Johanssons bok (1999) för att de skulle förstå vad styrkortsarbetet handlade om och hur de skulle arbeta. Det var viktigt att få personalen att sluta upp kring ledningens vision och blicka framåt samt att alla berörda fick möjlighet att vara med att påverka.

Det styrkort som togs fram skulle vara övergripande för hela organisationen, med ett fåtal gemensamma punkter. Därefter var tanken att specifika mål och mått skulle kunna formuleras för de olika vårdcentralerna. Implementeringen pågick i cirka tre månader innan styrkortet började användas praktiskt. Enligt Hallgärde tog det cirka ett år innan det balanserade styrkortet fått full acceptans och det önskade beteendet började synas i organisationen.

Hallgärde anser att det är svårt att mäta de övergripande effekter som styrkortet medfört inom KvaLita NSV. Han hävdar dock att styrkortet har lett till att KvaLita NSV:s vårdcentraler i Stockholm har bäst system gällande korta väntetider. Kunderna är nöjdare tack vare bättre tillgänglighet, vilket syns i resultaten av KUPP-mätningarna som görs regelbundet. Även landstinget, som beställare och därmed kund, är positiva till KvaLita NSV:s styrkort. De har sett att KvaLita NSV fungerar bättre än många landstingsdrivna vårdcentraler. I styrkortet har arbetet med tillgängligheten hittills varit prioriterat. Nu anser Hallgärde att det kan vara dags att flytta fokus till nästa steg, t.ex. kompetensen på vårdcentralerna. De ska då fokusera på att mäta besöken hos specialistsjuksköterskorna, något som de inte har mätt tidigare.

Medarbetarsamtalen är viktiga och fungerar bra enligt Hallgårde. Han anser att sådana enkäter, som SLOT, inte får göras för ofta. ”Då bränns verktyget upp, man kan inte fråga samma person samma frågor hur ofta som helst”, menar han. Styrkortsarbetet har hjälpt till med att skapa trivsel och att de anställda känner sig viktiga och delaktiga. Om KvaLita NSV lyckas minska trycket på telefon och bokningar så kan fler sjuksköterskor utföra sitt egentliga arbete och arbeta mer med fördjupade patientfrågor som t.ex. astma eller diabetes. Detta skapar mer kompetenta sjuksköterskor vilket i sin tur leder till roligare och mer motiverande arbetsuppgifter för dessa. Sjukvården är enligt Hallgårde en högrisk/lågmarginal-bransch och KvaLita NSV har därför inte råd att betala skyhöga löner för att attrahera personal. Det är därför viktigt att skapa trivsamma arbetsplatser med stor delaktighet, öppenhet o.s.v.

Hallgårde medger att KvaLita NSV har haft vissa problem med att förvalta styrkortet på vårdcentralerna. Framöver är det viktigt att se till att styrkortet förvaltas av de lokala verksamhetscheferna på vårdcentralerna, i samverkan med övriga ledningen. Regelbunden avstämning och uppföljning måste fungera bättre. Hallgårde avslutar med att poängtera att styrkortet måste vara en managementfilosofi och inte bara ett mätsystem. Tappar företaget den grundidén blir det endast ett belönings- och bestraffningssystem.

4.4. Sammanfattning

Ekonomistyrningen inom KvaLita NSV bedrivs som sagt med ett balanserat styrkort som styrmedel. Uppbyggnaden av styrkortet är teoretiskt baserat och liknar till stor del Kaplan och Nortons ursprungliga modell. Den största skillnaden är att KvaLita NSV:s styrkort innehåller fem perspektiv. KvaLita NSV använder ett övergripande styrkort för hela verksamheten och metoden infördes 2001, i samband med att de började bedriva närsjukvård på entreprenad. I intervjuerna har det framkommit hur KvaLita NSV arbetar med sitt styrkort och ledningens attityd till dess funktion och fördelar.

5 ANALYS

I detta kapitel analyseras de svar som har erhållits i intervjuerna i syfte att besvara de frågor som ställts i problemdiskussionen. KvaLita NSV:s styrkort analyseras och sammankopplas med teorin. Vidare analyseras företagsledningens attityd till det balanserade styrkortet.

5.1. Analys av KvaLita NSV:s tillämpning av balanserat styrkort

Vi tror inte att ökade resurser är lösningen på problemen i vården, utan det gäller istället att förvalta de befintliga finansiella medlen på rätt sätt. Genom att använda ett styrmedel som fokuserar på rätt faktorer och inte bara det ekonomiska, anser vi att en sjukvårdsorganisation som KvaLita NSV blir mer flexibel, förbättrar sin tillgänglighet och ökar kvaliteten på sin vård. Enligt Olve *et al.* (2004) ska balanserat styrkort fungera som ett hjälpmedel för företag att planera sin verksamhet. Genom att fokusera på att mäta verksamheten ur olika perspektiv och konkretisera visionen och strategin, har styrkortet hjälpt KvaLita NSV att få stabilitet och överblick över vad de lyckats bra med och vad som behöver förbättras i framtiden.

Enligt teorin är det viktigt när ett balanserat styrkort tas fram att det anpassas till företagets faktiska förutsättningar och det tycker vi att KvaLita NSV har lyckats bra med. De problem som är allmänna för vården, som t.ex. dålig tillgänglighet, låg kompetens och dålig kvalitet är sådana faktorer som KvaLita NSV har lyft fram i sitt styrkort och som de arbetar aktivt med att förbättra. De effekter som styrkortet fört med sig, som framkommit i KUPP-mätningarna, är att de upplever att patienterna är nöjdare tack vare bättre tillgänglighet och tryggare då det bedrivs en bra och säker vård. Hela KvaLita NSV arbetar mycket med kompetens och ständiga förbättringar och får idag väldigt lite klagomål. Utifrån sina resurser och tillgångar har de försökt driva ett koncept som ska vara unikt för att nå kundtillfredsställelse. KvaLita NSV är väl medvetna om den kritik som riktas mot vården och har regelbundna möten för att stämma av hur verksamheten går och hur de ligger till jämfört med andra vårdcentraler. Kritiken är något de tar på stort allvar och de arbetar intensivt för att framförallt öka tillgängligheten till sina vårdcentraler. I KvaLita NSV:s interna material har de ”svart på vitt” hur de ska arbeta praktiskt gällande att förbättra sin kvalitet på vården, med kompetens och hur de ska bemöta kunderna bättre.

KvaLita NSV har verkligen lyckats frångå den hierarkiska uppbyggnad som är vanligt förekommande inom landsting och sjukvårdsorganisationer. Alla medarbetare är lika mycket värda. Att skapa en trivsamt arbetsmiljö där motivation och engagemang uppnås genom att medarbetarna ses som en viktig resurs, är en av grundpelarna i KvaLita NSV:s verksamhetsidé. Att medarbetarperspektivet presenteras först i deras styrkort är därför ingen slump.

För att få *balanserad* styrning krävs det att inte alltför stor fokusering läggs på den egna verksamheten. KvaLita NSV har visserligen ”marknadsbevakning” och ”omvärldskontakter” som en del i sitt utvecklingsperspektiv men vi anser att KvaLita NSV måste bli mer medvetna om sina konkurrenter och ta fram mått som speglar hur marknader och konkurrenter utvecklas. Eftersom det diskuteras om att vården behöver bli mer öppen så hårdnar konkurrensen om patienterna ytterligare när de i större utsträckning ges insyn i vårdens verksamhet. Patienterna har då möjlighet att välja den sjukvårdsenhet som är ”bäst”. Därmed blir det ännu mer centralt för KvaLita NSV:s vårdcentraler att bedriva effektiv och kompetent vård och överträffa konkurrenterna gällande bemötande av kunder.

För att ett företag ska kunna utvecklas och bli konkurrenskraftigt nämner Olve *et al.* (2004) att det vitala syftet med det balanserade styrkortet är att skapa en lärande organisation. De förespråkar att det är medarbetarna i organisationen som ska översätta visioner och strategier till konkret handling. Trots att KvaLita NSV är noga med att lyfta fram medarbetarna, verkar det ändå inte som att de lyckats involvera de anställda i styrkortsarbetet tillräckligt. De har därför inte lyckats förankra modellen på individnivå.

Styrkortet måste kontinuerligt följas upp och fyllas med aktuell och verklighetsnära information, för att bli en naturlig del av företagets strategiska utveckling och lärande (Olve *et al.* 2004). Hallgärde och Johansson (1999) skriver att det balanserade styrkortet, liksom många andra nyfunna teorier, kan vara svårt att genomföra i praktiken. Det krävs regelbunden uppföljning samt att styrkortet förnyas och uppdateras kontinuerligt. KvaLita NSV har uppdaterat sitt styrkort och förändrat en del mått, men detta har inte varit tillräckligt för att få styrkortet levande. Mätningarna har genomförts i olika grad på de olika vårdcentralerna och vissa vårdcentraler mäter inte allt i styrkortet. Den största bristen i KvaLita NSV:s styrkortsarbete, anser vi emellertid är att uppföljningen har varit bristfällig. Ur vår undersökning framkommer det att KvaLita NSV:s ledning kommer att arbeta aktivt med att förbättra detta. De har satt upp konkreta handlingsplaner och långsiktiga mål gällande kompetens, kvalitet o.s.v. Som Olve *et al.* (2004) belyser krävs det att styrkortet är kopplat till ett bra IT-system för att snabbt och enkelt kunna överblicka företagets utveckling. Detta är också något som KvaLita NSV kommer att förändra eftersom

de planerar att införa ett nytt IT-system, som ska underlätta uppföljningen och redovisningen av resultaten. En mer lättöverskådlig resultatredovisning kan vara ett incitament till att medarbetarna vill prestera bättre, vilket i sin tur leder till ökad effektivitet. Att det i större utsträckning synliggörs vad de anställda bidrar med kan även vara en nackdel, då det kan leda till ökad press att prestera. Det är inte meningen att alla nödvändigtvis ska springa fortare i korridoren och hinna utföra mer, utan det är hela tiden en balansgång mellan kvalitet och effektivitet.

Som Lobråten (2001) framhåller är det ett misstag att betrakta styrkortet som ett formulär för prestationsrapportering. Ledningen på KvaLita NSV:s huvudkontor anser att styrkortet används som ett managementsystem och inte bara ett mätverktyg. Däremot antyder respondenterna på vårdcentralerna att styrkortet används för att jämföra prestationer mellan de olika enheterna, vilket då kan tolkas som att det används för just prestationsrapportering. Lobråten betonar att styrkortet istället bör ses som ett språk för att diskutera hur verksamheten ska inriktas. Detta var även något Hallgärde underströk i intervjun och vi anser att KvaLita NSV bör eftersträva det ytterligare.

Fördelen hos KvaLita NSV är att de ansvariga på huvudkontoret har stor kunskap och tidigare erfarenheter av styrkortsarbete och är därmed väldigt insatta i hur ett styrkort ska användas. Att personalen tilldelades ett eget exemplar av Hallgärde och Johanssons bok anser vi också var en fördel, då de fick en tydlig arbetsbok att följa och hade möjlighet att sätta sig in i vad ett styrkort kan innebära. Problemet har inte varit att ta fram ett bra och fungerande styrkort, utan att genomföra och förankra konceptet i verksamheten. KvaLita NSV har inte tagit tillvara på styrkortets potential fullt ut, men de verkar vara fullt medvetna om var det brister. Ledningen har insett att många misstag har begåtts och att mycket kunde ha gjorts annorlunda. De nöjer sig inte med att ha tagit fram och implementerat ett styrkort, utan nästa steg är att verkligen få det levande och fungera som styrmedel så att det inte upplevs som endast ett mätinstrument.

5.2. Analys av ledningens attityder

Vi önskade bland annat undersöka om ledningen har en enad attityd till huruvida styrkortet leder till exempelvis förbättrad tillgänglighet och ökad kvalitet på vården. Det som framkommit i intervjuerna är att KvaLita NSV:s styrkort fokuserat mycket på dessa faktorer. Tillgänglighet är något KvaLita NSV vet är ett allmänt problem för vården och det talas dagligen om hur tillgängligheten kan förbättras samt hur

de ska få rätt kompetens på rätt plats. Däremot som Granlund poängterade kanske detta inte är ett resultat av styrkortet, utan något de kanske hade fokuserat på även om de använt ett annat styrmedel. De övriga respondenterna tycker dock att det är tack vare styrkortet som t.ex. tillgängligheten har förbättrats. Det tyder på vissa skillnader i ledningens attityd till styrkortets funktion och fördelar.

För att lyckas med implementeringen av ett styrkort krävs att det har en stark förankring i företagsledningen. (Olve *et al.* 2004) Svårigheten ligger i att lyckas förmedla tankarna bakom konceptet och tydliggöra vad det betyder för var och en av de anställda. Det har framkommit i undersökningen att det inte är entydigt vad ledningen hade för avsikt med styrkortet och de har inte heller lyckats övertyga alla anställda fullt ut om styrmedlets fördelar. Det har även framkommit att alla i företagsledningen inte sympatiserar med konceptet och då blir det väldigt svårt att föra rätt attityd vidare till den övriga personalen.

De största likheterna gällande ledningens attityd till styrkortet, är att alla är överens om att det är bra att använda ett styrmedel som mäter vad företaget presterar i fler dimensioner än bara det finansiella. Ledningen vill ha ett styrmedel som även bejakar kompetens och vägleder företaget i rätt riktning, vilket de alla anser att budgetering inte gör. De har också en samstämmig attityd till att styrkortet ska ses mer som en managementfilosofi än bara ett mätsystem. Alla är överens om att visionen och strategin för att nå företagets mål blir mer tydligt i ett styrkortsarbete än i t.ex. en budgetprocess. Samtliga är också ense om att styrkortet är rätt utformat och att det passar KvaLita NSV. Det är rätt perspektiv, framgångsfaktorer och mått som ingår och de fokuserar på rätt saker. Enligt Aidemark (2001) har det framgått att balanserat styrkort upplevs leda till bättre samverkan kring företagets mål. Hos KvaLita NSV har det skett en uppslutning kring företagets vision och arbete för att nå målen och detta är alla utom Granlund övertygade om att det just beror på styrkortet.

I övrigt är respondenterna ense om att det är svårt att mäta de övergripande effekter som styrkortet medfört inom KvaLita NSV. De har främst lyckats med att mäta hur olika processer i verksamheten går, vad som har förbättrats och genomfört jämförelser mellan de olika vårdcentralernas prestationer. Styrkortet har medfört att mätningar faktiskt görs. Däremot finns vissa skilda åsikter kring hur effektiva mätningarna är, framförallt gällande patient- och medarbetarenkäterna. Vissa tycker att mätningarna är för tunga och alltför omfattande och att de istället borde göra mindre omfattande undersökningar mer regelbundet. Några av respondenterna menar däremot att dessa undersökningar görs tillräckligt ofta och att det behövs tid för reflektion, för att hinna följa upp resultaten och vidta åtgärder.

Alla tillfrågade anser att respektive vårdcentral bör ha sitt eget styrkort, där de själva tar fram mål och mätetal utifrån sin egen verksamhet. Dessa styrkort ska bygga på det övergripande styrkortet som finns för hela KvaLita NSV. Det har framkommit att detta är något ledningen på huvudkontoret kommer att satsa på fr.o.m. år 2006, för att på så sätt skapa större delaktighet och engagemang. I intervjun framkom att Granlund har en avsaknad av stöd och information och tycker att både hon som chef och resten av personalen behöver bli mer insatta för att kunna vara engagerade. Mörth tycker däremot att hon fått tillräckligt med stöd och att styrkortet hålls vid liv tack vare diskussioner och återkommande möten. Hon tycker att styrkortet fungerar väldigt bra.

Vi tror att KvaLita NSV:s ledning hade haft en mer enad attityd kring styrkortet om alla haft samma information och grundförutsättningar för att ta tillvara på styrkortets potential. Alla är olika individer och arbetar på skilda sätt med styrkortet. Alla i ledningen verkar vara relativt överens om vad styrkortet står för och vad det ska ha för inverkan på verksamheten. Granlunds åsikter om styrkortet skiljer sig däremot från de övrigas på flera punkter. Den främsta anledningen till de skillnader som har framkommit tror vi beror på att Granlund är den som är minst insatt i styrkorts-konceptet, då hon nyligen tillträtt rollen som verksamhetschef. Hon saknar information om både implementering, uppbyggnad och uppföljning av styrkortet och förstår därför inte riktigt hur verktyget ska användas. Hon håller visserligen med övriga respondenter på vissa punkter, men är skeptisk till om det som uppnåtts verkligen är ett resultat av just styrkortsarbetet.

Att det finns attitydskillnader inom ledningen kan också bero på att ambitionen till vad styrkortet skulle innebära för verksamheten skiljer sig åt. Hallgärdes främsta ambition var att skapa en samstämmighet och positiv attityd till förändring i verksamheten. Övriga respondenters ambition var att styrkortet skulle bidra till mer konkreta effekter såsom bättre ekonomiskt resultat och bättre tillgänglighet, men även att tydliggöra bilden av vad verksamheten gör och vad KvaLita NSV står för. Hallgärde tycker att styrkortet fick full acceptans i organisationen redan efter ett års arbete. Vi ställer oss tveksamma till om samtliga i organisationen verkligen har slutit upp kring styrkortet. Granlund, som ändå är chef, vet knappt vad styrkortet står för och vad det ska användas till. Därför är det osäkert om resten av personalen sympatiserar med och känner sig fullt delaktiga i processen. Att Hallgärde tycker att de lyckats bra med styrkortet, kan återigen bero på att han hade en annan ambition till vad det skulle medföra.

Vi anser att ledningsgruppen själva, innan implementeringen, i större utsträckning skulle ha analyserat varför styrkortet skulle införas och vilka effekter det skulle medföra på verksamheten. De lyckades visserligen med att involvera många i processen, men bristen låg i att de inte kunde förmedla nyttan och fördelarna med styrkortet för varje medarbetare i företaget. Ett exempel på detta är att en av de verksamhetschefer vi intervjuat säger sig nästintill inte veta vad styrkortet är och vad det går ut på. Som Olve *et al.* (2004) åsyftar är det viktigt att det finns en stark förankring av konceptet hos företagsledningen samt att hela organisationen känner att ledningen står för de mål och värderingar som styrkortet för med sig. Om inte verksamhetschefen är införstådd med företagets styrmedel, blir det som sagt omöjligt att förmedla rätt attityd vidare till sina medarbetare.

KvaLita NSV:s styrkort verkar fortfarande till största delen vara ett verktyg för ledningen, men den viktigaste resursen i en sjukvårdsorganisation är enligt vår åsikt medarbetarna. De har visserligen lyft fram medarbetarna som en viktig resurs, men har enligt oss inte lyckats få dem delaktiga i att vilja arbeta med och skapa ett framgångsrikt styrkort. Återigen anser vi att de måste bli bättre på att förmedla vinsten av att arbeta med ett balanserat styrkort.

6 SLUTSATSER

Här sammanfattas det viktigaste som har framkommit från empirin och analysen.

Många av de författare som presenterats i vår teoretiska referensram är positiva till just mätningen i ett balanserat styrkort och menar att vid analys och uppföljning av styrkortet kan man snabbt se om någonting fungerar mindre bra inom organisationen. T.ex. genom KvaLita NSV:s SLOT-enkäter går det att utläsa hur personalen trivs. Med en sådan mätning torde det vara tämligen lätt att genomföra förändringar för att uppnå bättre trivsel och effektivitet, för att påverka arbetsklimatet till det bättre. Vi vill emellertid framhäva att balanserat styrkort fungerar i teorin, dock har vi uppmärksammat svårigheten med att applicera konceptet i den komplexa verkligheten.

Vi önskade undersöka huruvida KvaLita NSV har lyckats med att ta tillvara på styrkortets uttalade potential. I och med att framförallt uppföljningen är så pass bristfällig måste vi säga att så inte är fallet. KvaLita NSV måste avancera i sitt arbete med styrkorts-konceptet för att kunna ta tillvara potentialen fullt ut. Nilsson och Trossmark (1999) belyste att många företag missar att ta tillvara på styrkortets sagda potential för att det inte utformas rätt, i KvaLita NSV:s fall har det förmodligen snarare handlat om att styrkortet inte följs upp på rätt sätt och att alla i ledningen inte tar det på fullt allvar. En av styrkorna i KvaLita NSV:s styrkort anser vi ligger i att de lyckats förankra företagets vision och strategi på ett konkret sätt, men det räcker inte för att få styrkortet levande.

Vi önskade dessutom undersöka om ledningen har en enad attityd till styrkortets funktion och fördelar. Vi har sett tydliga skillnader i deras synsätt och attityder. De främsta skillnaderna är att alla inte har samma ambitioner och förståelse för vad styrkortet är eller vad det innebär för deras verksamhet. Det finns även tydliga skillnader i hur de anser att styrkortsarbetet gått. De måste börja med att enas i ledningen angående vad målet med styrkortet är för att kunna använda det rätt och skapa en delaktighet hos personalen. Om inte alla har samma inställning och attityd till företagets styrmedel, är det svårt att leva efter det och få ut dess fulla potential. Största hotet ligger i att om inte ledningen har en samstämmig attityd får de heller inte med sig resten av personalen och då blir styrkortet som styrmedel mer eller mindre värdelöst.

Det har framkommit i vår undersökning att alla inte känner sig införstådda med vad styrkortet ska vara bra för och medföra i arbetet. Kassel och Ericson uppgav att de genomför återkommande möten med personalen kring styrkortet, men däremot håller vi med Granlunds uttalande om att det behöver ske i större utsträckning. Vid införandet av styrkortet på respektive vårdcentral hölls en omfattande introduktion där hela styrkorts-konceptet presenterades grundligt. Ny personal som tillkommer i organisationen måste också bli uppdaterade om hur KvaLita NSV arbetar för att nå sin vision genom styrkortet. Kassel och Ericson nämnde att de planerar att göra en nysatsning gällande arbetet med styrkortet. Vi vill framhålla att det är viktigt att inte bara fokusera på att satsa inför framtiden och förbättra styrkortet, utan att de även borde göra en ”nystart”, där styrkortets grundläggande funktion och fördelar åter presenteras för alla anställda.

För att effektivisera sitt styrkortsarbete, skulle KvaLita NSV kunna sammansätta en grupp som utvärderar om resultaten och målen i styrkortet är uppnådda eller inte. Genom att involvera de medarbetare som arbetar dagligen med mätningarna och låta dem följa upp utfallet, skapas större engagemang i processen. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att modellen följs upp av samma grupp individer genom hela processen, vilket ger en bättre återkoppling mellan det som mäts och det vardagliga arbetet. På så sätt skulle större motivation skapas hos medarbetarna, vilket i sin tur ger ökat incitament till att vilja delta i styrkortsarbetet.

Vi anser att balanserat styrkort är rätt verktyg för att KvaLita NSV ska kunna nå sina mål och de har lyckats med att utforma ett styrkort som passar företaget. De är en bra bit på väg i sitt arbete och har en bra grund att stå på. Styrkortet är ett verktyg som, jämfört med den traditionella ekonomistyrningen, uppmuntrar till ett mer långsiktigt tänkande. Med ett balanserat styrkort ses företaget ur flera perspektiv men även ur tre tidsdimensioner; igår, idag och imorgon. Detta anser vi skapar en bättre helhetsförståelse för ekonomistyrningen och ger ett incitament till vad som bör göras för att uppnå största möjliga effekt. Det är inte nyckeltalen i sig som är värdet av ett balanserat styrkort, utan den diskussion inom företaget som verktyget leder till. Ledningen inom KvaLita NSV verkar vara väl medvetna om vad som gått fel och vilka brister deras styrkorts-koncept har. De behöver därför lägga in mer resurser där de uppmärksammat brister. Utmaningen ligger i att lyckas fördjupa förståelsen hos all personal och förmedla styrkortets fördelar. Styrkortet måste för att fungera, vara levande i hela organisationen. Om inte ledningen är överens om dess funktion och fördelar är det svårt att övertyga och engagera övriga medarbetare.

7 AVSLUTANDE DISKUSSION

I denna avslutande del reflekteras över hur undersökningen har genomförts. Vidare ges förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

7.1. Reflektioner

Många av de böcker och artiklar som har använts som källa i uppsatsen publicerades för ett antal år sedan. Ändå är de fortfarande aktuella och inget direkt nytt om balanserat styrkort har tillförts i den ekonomiska litteraturen. Alla böcker visar i stort sett samma syn kring det balanserade styrkortet. Detta kan bero på att författarna dels refererar till varandra och att alla bygger på de ursprungliga idéerna av Kaplan och Norton. Vidare kan sägas att den litteratur som finns om balanserat styrkort ger en positiv nyansering till styrkortsteorin. Detta anser vi är tämligen självklart, då det är ovanligt att författare skriver en bok om ett koncept de inte tror på och sympatiserar med.

Som Trost (2002) framhäver måste uppsatsskribenter vara noggranna med hur data har insamlats, hur frågor har ställts, urvalsstorlek och grad av representativitet. Med facit i hand kanske vår valda metod inte var den bäst lämpade. Vi är idag medvetna om att arbetet skulle kunna ha gjorts annorlunda för att öka validiteten, framförallt gällande hur datainsamlingen har gått till. För att triangulera metoden och använda flera olika källor hade vi t.ex. kunnat utföra enkäter och gjort fler intervjuer. Om vi hade intervjuat verksamhetschefer från samtliga av KvaLita NSV:s vårdcentraler skulle vi kanske ha fått en mer nyanserad bild av ledningens attityder och möjligen erhållit ett annat resultat. Intervjuerna hade vidare kunnat genomföras annorlunda, både gällande mer strukturerade frågor och mer preciserade diskussioner för att tydligare kunna mäta attityder hos ledningen.

Under uppsatsskrivandet har vi fått mer kunskap och lärt oss mer än vad som följer ur det empiriska materialet. Hade vi haft den kunskap och insikt som vi har idag, hade uppsatsen förmodligen disponerats annorlunda och kanske haft en annan inriktning. Det finns inga begränsningar i detta ämne utan det kan ses ur en mängd olika perspektiv. Vi valde att se på KvaLita NSV:s balanserade styrkort ur företagsledningens perspektiv, men det hade även varit intressant att undersöka övriga personalens uppfattning och attityder. Det hade kunnat genomföras en enkätundersökning till medarbetarna på de olika vårdcentralerna, såväl i Stockholm som i Örebro för att få en mer heltäckande bild av företaget och attityden till deras styrmedel.

7.2. Förslag till fortsatt forskning

Av den diskussion som har förts ovan vill vi framhålla att det finns många olika aspekter av styrkortsarbete och styrning inom sjukvård som skulle vara intressant att utforska ytterligare. KvaLita NSV:s personalpolicy utgår från att alla medarbetare ska vara aktiva, engagerade, ansvarstagande och vilja vara med och påverka sin arbetssituation. Det vore därför intressant att genomföra en undersökning av medarbetarnas attityd och huruvida de känner sig delaktiga i styrkorts-konceptet. På så sätt skulle det kunna utrönas om balanserat styrkort är en metod som genomsyrar hela organisationen, samt hur vårdpersonalens attityd skiljer sig från företagsledningens.

Vidare vore det intressant att ta reda på vad styrkortet haft för inverkan på det ekonomiska resultatet för KvaLita NSV. Detta eftersom det trots allt handlar om en vinstdrivande organisation där ekonomin, vare sig de vill eller inte, är en viktig faktor för företagets framgång. Det vore även intressant att jämföra hur balanserat styrkort används i en privat kontra offentlig sjukvårdsorganisation.

8 KÄLLFÖRTECKNING

8.1. Litteratur och artiklar

- Aidemark, L-G., (2001) *Balanced Scorecard i sjukvården*, Växjö Universitet
- Aidemark, L-G., (2004) *Sjukvård i bolagsform*, Växjö Universitet
- Anell, A., (2005) *Primärvård i förändring*, Studentlitteratur Lund
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems*. Singapore: McGraw-Hill Companies
- Ax, C., et al. (2002) *Den nya Ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö
- Bergstrand, J., (1997) *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur, Lund
- Blomquist, T., och Packendorff, J., (1998) *Ekonomisk styrning för förändring*, Handelshögskolan vid Umeå Universitet
- Denscombe, M., (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund
- Ewing, P., och Samuelsson, L., (2002) *Styrning med balans och fokus*, Liber Ekonomi, Malmö
- Hallgårde, U., och Johansson, A., (1999) *Att införa balanced scorecard*, Studentlitteratur, Lund
- Hartman, J., (2004) *Vetenskapligt tänkande*, Studentlitteratur, Lund
- Kaplan, R., och Norton, D., (1999) *The Balanced Scorecard – från strategi till handling*, ISL Förlag AB
- Kullén, H., (2001) *Ekonomisk styrning – grunder och perspektiv*, Liber Ekonomi, Malmö
- Lohrén, P., (2001) *Kortet som får alla att dra åt samma håll*, Personal och ledarskap, nr 8
- Nilsson, F., och Trossmark, P., (1999-04-15) *Styrkortets potential utnyttjas alltför sällan*, Dagens Industri
- Olsson, P., (2005-10-13) *Det behövs vård på entreprenad*, Expressen
- Olve, N-G., et al. (2004) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Liber Ekonomi, Malmö
- Patel, R., och Davidsson B., (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Samuelsson, L., (red.) (2001) *Controllerhandboken*, Författarna och Industrilitteratur AB
- Trost, J., (2002) *Att skriva uppsats med akribi*, Studentlitteratur, Lund
- Tuft, P-A., och Johannessen, A., (2002) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber Ekonomi, Malmö
- Wallström, M., (2001-04-27) *Initierat men torrt om balanserat styrkort*, Computer Sweden.

8.2. Muntliga källor

- Intervju med Eva-Lotta Kassel och Catarina Ericson 2005-11-29
- Intervju med Marita Mörth 2005-12-06
- Intervju med Ulf Hallgärde 2005-12-08
- Intervju med Birgitta Granlund 2005-12-29

8.3. Internet

- <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=147&a=111489>, 2005-12-01
- http://uno.svekom.se/brsbibl/kata_documents/doc36663_1.pdf, 2005-12-01
- <http://www.skl.se/artikel.asp?C=361&A=19163>, 2005-12-16
- <http://www.socialstyrelsen.se/Aktuellt/Nyheter/2005/deb051206.htm>, 2005-12-16

8.4. Övriga källor

- Internt material från KvaLita Närsjukvård AB

BILAGOR

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrund:

Information om organisationen

Varför används balanserat styrkort, och används något ytterligare styrmedel?

Utformning och implementering:

Hur ser det balanserade styrkortet ut?

Hur gick utformningen och implementeringen av det balanserade styrkortet till?

Hur används det balanserade styrkortet?

Är styrkortet rätt utformat?

Resultat och effekter:

Vad var ambitionen med det balanserade styrkortet?

Vilka effekter önskades uppnås?

Hur har styrkortsarbetet gått?

Vad har blivit bättre/sämre?

Uppföljning/utvärdering:

Hur ser ni på styrkortet idag?

Hur sker uppföljningen?

Hur hålls styrkortet vid liv?

Uppdateras styrkortet, i så fall hur ofta?

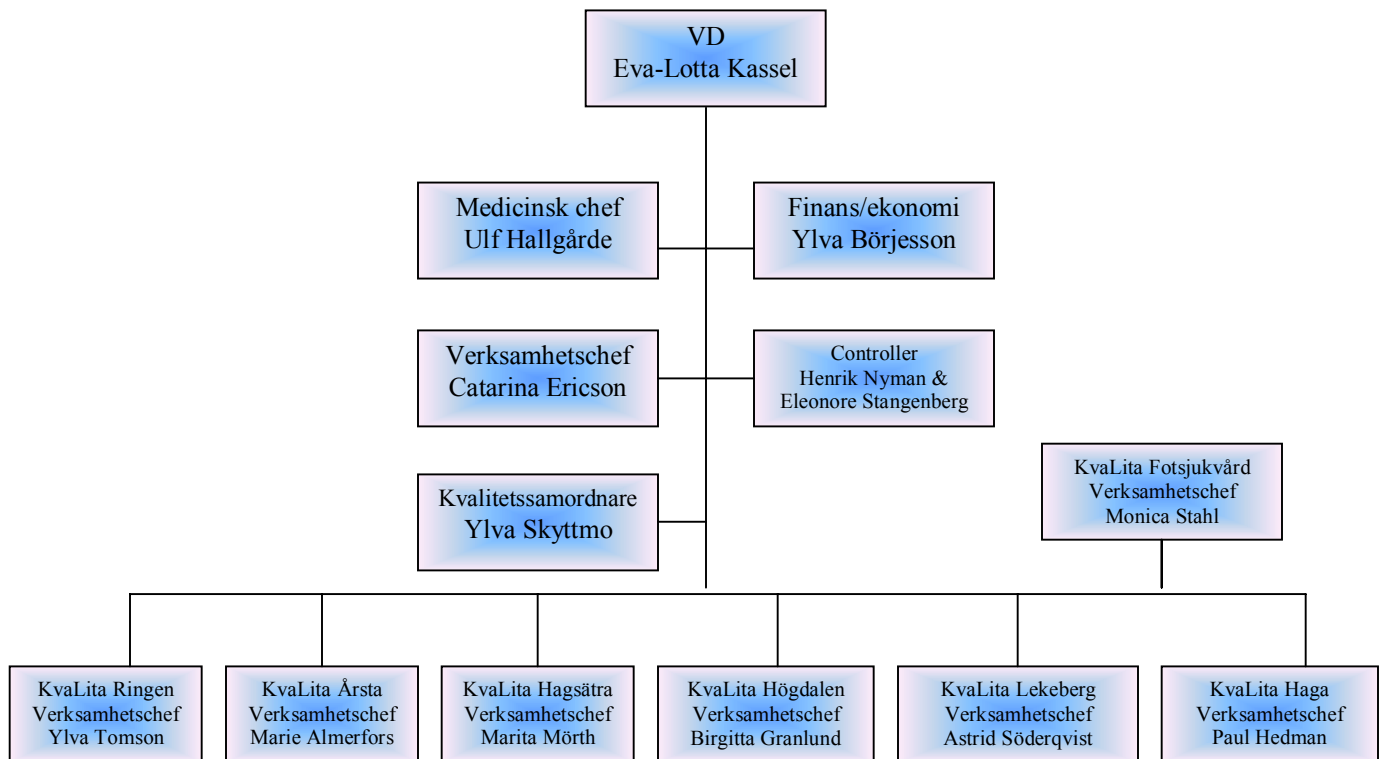
Ger huvudkontorets ledning tillräckligt stöd i styrkortsarbetet till vårdcentralernas ledning?

Finns det något ni skulle ha velat göra annorlunda?

Önskar ni fortsätta använda balanserat styrkort som styrmedel?

Bilaga 2

KvaLita Närsjukvård AB:s organisationsschema



KvaLita NSV:s organisationsschema

Källa: Internt material