



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Magisteruppsats

Orsak och verkan

*Samband i Sveriges landsting och regioners
balanserade styrkort*



Författare: Andreas Kihlström

Jonas Kring

Martin Norrby

Handledare: Yuliya Ponomareva

Examinator: Pia Nylinder

Termin: VT17

Ämne: Ekonomistyrning

Nivå: Avancerad Nivå

Kurskod: 4FE93E

Messen ist Wissen

-Werner von Siemens (1816-1892)

Sammanfattning

Titel: Orsak och verkan - Samband i Sveriges landsting och regioners balanserade styrkort

Författare: Andreas Kihlström, Jonas Kring och Martin Norrby

Handledare: Yuliya Ponomareva

Examinator: Pia Nylinder

Institution: Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet

Syfte: Syftet med uppsatsen är att analysera hur Sveriges landsting och regioner formulerar och visualiserar orsak-verkan-samband mellan perspektiven vid tillämpning av balanserat styrkort.

Metod: Uppsatsen använder sig av en kvantitativ innehållsanalys med en dokumentstudie av Sveriges landsting och regioners årsredovisningar och budgetdokument för år 2015.

Slutsatser: Av Sveriges landsting och regioner tillämpar 11 av 21 balanserat styrkort som styrmodell. Landstingen och regionernas balanserade styrkort uppnår i relativt hög grad orsak-verkan-samband, dock presenteras orsak-verkan-samband i mycket låg utsträckning för verksamhetens intressenter. Sveriges Landsting och regioner presenterar ingen form av strategikarta som uppfyller rekvisiten som ställs på en strategikarta. Vidare visar författarna att tidsperspektivet mellan perspektiven påverkas av förhållandet mellan utfallsmått och drivande mått i varje perspektiv. En hög andel utfallsmått placerar perspektivet högt upp i det balanserade styrkortet och en hög andel drivande mått placerar perspektivet långt ner i det balanserade styrkortet.

Nyckelord: Balanserat styrkort, orsak-verkan-samband, Sveriges landsting och regioner, Kaplan och Norton, tidsperspektiv, offentlig sektor, strategikarta, drivande mått, utfallsmått

Abstract

Title: Cause and effect - Relationships in Sweden's county councils and regions' balanced scorecards

Authors: Andreas Kihlström, Jonas Kring and Martin Norrby

Supervisor: Yuliya Ponomareva

Examiner: Pia Nylinder

Department: School of Business and Economics at Linnaeus University

Purpose: The purpose of the thesis is to analyse how Sweden's county councils and regions phrases and visualizes the cause and effect relationship between the perspectives in the implementation of the balanced scorecard.

Method: This thesis uses a quantitative content analysis with a document study of Sweden's county councils and regions financial statement and budget documents for the year 2015.

Conclusions: 11 of 21 of Sweden's county councils and regions are using balanced scorecard as governance model. The county councils and regions' balanced scorecards are demonstrating a relatively high degree of cause and effect relationship. However, this is not presented to the organization's stakeholders. Sweden's county councils and regions does not present any form of strategy map that fulfills the demands that is required of a strategy map. The authors also finds that the time dimension between the perspectives is affected by the mixture of outcome measures and performance drivers in each of the perspectives. A high proportion of outcome measures will place the perspective high up in the balances scorecard. A high proportion performance drivers will place the perspective lower in the balanced scorecard.

Keywords: Balanced scorecard, cause and effect relationship, Sweden's county councils and regions, Kaplan and Norton, time dimension, public sector, strategy map, performance drivers, outcome measures

Tack

Vi vill rikta ett tack till vår handledare Yuliya Ponomareva för all tid som hon har lagt ner i att handleda och guida oss med vår uppsats. Vidare vill vi även rikta ett tack till våra opponenter som under uppsatsens gång har kommit med värdefulla synpunkter och kommentarer för att driva uppsatsen framåt.

Därutöver ett tack till uppsatsgruppens fjärde medlem, som envist och troget deltagit i samtliga samtal och livat upp stämningen.

Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till våra familjer och respektive för deras förståelse och tålamod för den tid som uppsatsen har tagit i anspråk. Även om vi står på gigantens axlar är de er vi lutar oss mot.

*“A-well-a everybody's heard about the bird
B-b-b-bird, bird, bird, b-bird's the word”
-The Trashmen - Surfin' Bird*

Andreas Kihlström

Jonas Kring

Martin Norrby

maj 2017

Innehåll

1 Inledning	2
1.1 Introduktion	2
1.2 Problematisering	3
1.3 Frågeställning	6
1.4 Uppsatsens syfte och bidrag till det aktuella kunskapsläget	6
1.4.1 Avgränsningar	6
1.4.2 Teoretiskt bidrag	7
1.4.3 Praktiskt bidrag	7
1.5 Disposition	8
2 Teoretisk referensram	10
2.1 Balanserat styrkort	10
2.1.1 Det balanserade styrkortets uppbyggnad	11
2.1.2 Mått i det balanserade styrkortet	13
2.2 Perspektiven inom balanserat styrkort	14
2.2.1 Finansiella perspektivet	14
2.2.2 Kundperspektivet	18
2.2.3 Processperspektivet	20
2.2.4 Förnyelse- och utvecklingsperspektivet	22
2.3 Strategikartan	24
2.4 Orsak-verkan-sambandet - Mellan perspektiven	26
2.5 Balanserat styrkort i offentlig sektor	31
2.6 Kritik mot det balanserade styrkortet	32
2.7 Mål och mått	34
2.7.1 Processmått	35
2.7.2 Resultatmått	35
2.8 Landsting och regioner	35
2.8.1 Kommunalt självstyrelse	37
2.8.2 God ekonomisk hushållning	37
2.9 Intressent	39
3 Metod	42
3.1 Introduktion	42
3.2 Initial empirisk genomgång	42
3.2.1 Resultat av den initiala empiriska genomgången	42
3.3 Kvantitativ metod	43
3.4 Litteratur	44
3.5 Forskningsetik	45
3.6 Analysverktyg	46
3.6.1 Innehållsanalys	46
3.6.2 Utarbetning av analysverktyget	47
3.6.3 Kodningsschema	48

3.6.4 Kodningsmanual	49
3.6.5 Kodningsmanualens begreppsförklaringar och förtydliganden	50
3.7 Metodkritik	54
4 Empiriskt resultat	56
4.1 Inledning	56
4.2 Empiriskt resultat	56
4.2.1 Stockholms läns landsting	56
4.2.2 Region Uppsala	57
4.2.3 Landstinget Sörmland	58
4.2.4 Region Östergötland	59
4.2.5 Region Jönköpings län	63
4.2.6 Region Kronoberg	67
4.2.7 Landstinget i Kalmar län	68
4.2.8 Region Gotland	70
4.2.9 Landstinget Blekinge	74
4.2.10 Region Skåne	74
4.2.11 Region Halland	77
4.2.12 Västra Götalandsregionen	77
4.2.13 Landstinget i Värmland	77
4.2.14 Region Örebro län	77
4.2.15 Region Västmanland	77
4.2.16 Landstinget Dalarna	78
4.2.17 Region Gävleborg	78
4.2.18 Landstinget Västernorrland	78
4.2.19 Region Jämtland Härjedalen	80
4.2.20 Västerbottens läns landsting	81
4.2.21 Region Norrbotten	81
5 Resultat och analys	85
5.1 Tillämpar landstinget balanserat styrkort?	85
5.2 Vilket perspektiv tillämpar landstinget som sitt slutliga perspektiv?	87
5.3 Formulerar landstinget en koppling mellan perspektiven?	89
5.4 Tillämpar landstinget en strategikarta eller någon annan visuell presentation utifrån det balanserade styrkortet?	90
5.5 Visar strategikartan alternativt den visuella presentationen på orsak-verksamhets samband?	93
5.6 Är målet ett utfallsmått eller ett drivande mått?	95
5.7 Vilket perspektiv är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till?	98
5.8 Koppling till framgångsfaktorer och strategiska mål	101
5.8.1 Är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till en framgångsfaktor?	102
5.8.2 Är den eventuella framgångsfaktorn kopplad till ett strategiskt mål	103

5.8.3 Är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat direkt till ett strategiskt mål? _____	104
6 Diskussion _____	106
6.1 Tillämpning av orsak-verkan-samband _____	106
6.1.1 Sammandrag _____	114
6.2 Tillämpning av strategikartor _____	115
6.3 Påverkan av tidsperspektivet _____	119
7 Slutsatser och reflektioner _____	125
7.1 Författarnas slutsatser _____	125
7.2 Förslag på framtida forskning _____	127
7.2.1 Förslag 1 _____	127
7.2.2 Förslag 2 _____	129
7.2.3 Förslag 3 _____	129
7.2.4 Förslag 4 _____	130
8 Referenser _____	131
8.1 Artiklar, litteratur och elektroniska källor _____	131
8.2 Årsredovisningar _____	141
8.3 Budgetdokument _____	142
9 Bilagor _____	145
9.1 Bilaga 1 – Tillämpar landstinget balanserat styrkort? _____	145
9.2 Bilaga 2 – Vilket perspektiv tillämpar landstinget som sitt slutliga perspektiv? _____	146
9.3 Bilaga 3 – Formulerar landstinget en koppling mellan perspektiven? _____	147
9.4 Bilaga 4 – Tillämpar landstinget en strategikarta eller någon annan visuell presentation utifrån det balanserade styrkortet? _____	148
9.5 Bilaga 5 – Visar strategikartan alternativt den visuella presentationen på orsak-verkan-samband? _____	149
9.6 Bilaga 6 – Antal mål _____	150
9.7 Bilaga 7 – Antal landsting som tillämpar respektive perspektiv _____	151
9.7.1 Bilaga 7.1 - Antal perspektiv som landstingen tillämpar _____	151
9.8 Bilaga 8 – Vilket perspektiv är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till? _____	152
9.9 Bilaga 9 – Är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till en framgångsfaktor? _____	153
9.10 Bilaga 10 – Är den eventuella framgångsfaktorn kopplad till ett strategiskt mål? _____	154
9.11 Bilaga 11 – Är utfallsmåttet eller det drivande måttet direkt kopplat till ett strategiskt mål? _____	155
9.12 Bilaga 12 – Andel utfallsmått och drivande mått i respektive perspektiv _____	156
9.13 Bilaga 13 – Andel utfallsmått och drivande mått i respektive landsting _____	157
9.14 Bilaga 14 – Landstingens slutliga perspektiv i procent _____	158
9.15 Bilaga 15 – Antal mål i genomsnitt per perspektiv och landsting _____	159
9.16 Bilaga 16 – Genomsnittligt antal mål per perspektiv _____	160
9.17 Bilaga 17 – Utfallsmått och drivande mått i slutligt och övriga perspektiv _____	161

Figur 1 - Exempel på det balanserade styrkortets uppbyggnad (egen bild)	12
Figur 2 - Strategiska finansiella teman (bearbetad från Kaplan & Norton 1996)	14
Figur 3 - Orsakskedjan (Kaplan & Norton 1999).....	19
Figur 4 - Den generella värdekedjan (Bearbetad från Kaplan & Norton 1999).....	21
Figur 5 - Schema över lärandestyrtal (Bearbetad från Kaplan & Norton 1999)	23
Figur 6 - Strategikarta (egen bild utifrån Kaplan & Norton 1999).....	25
Figur 7 - Strategikarta med tidsperspektiv (egen bild utifrån Kaplan & Norton 2001a; Kaplan & Norton 1999).....	28
Figur 8 - Orsak-verkan-sambandet (Bento et al. 2013).....	30
Figur 9 - Sveriges landsting och regioner (Bearbetad från Postnummerservice 2017)..	36
Figur 10 - A five-sided stakeholder influence model for local government (Gomes et al. 2010).....	41
Figur 11 - Tillämpar landstinget balanserat styrkort?	85
Figur 12 - Vilket perspektiv tillämpar landstinget som sitt slutliga perspektiv?.....	89
Figur 13 - Formulerar landstinget en koppling mellan perspektiven?.....	90
Figur 14 - Gotlands visuella presentation (Region Gotland 2016).....	90
Figur 15 - Tillämpar landstinget en strategikarta eller någon annan visuell presentation utifrån det balanserade styrkortet?.....	92
Figur 16 - Visuell presentation Region Skåne (Region Skåne 2016).....	93
Figur 17 - Visar strategikartan alternativt den visuella presentationen på orsak-verkan- samband?.....	94
Figur 18 - Antal mål	96
Figur 19 - Fördelning utfallsmått och drivande mått.....	97
Figur 20 - Är målet ett utfallsmått eller drivande mått?	98
Figur 21 - Antal landsting som tillämpar respektive perspektiv?.....	99
Figur 22 - Antal perspektiv som landstinget tillämpar	100
Figur 23 - Vilket perspektiv är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till?	101
Figur 24 - Är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till en framgångsfaktor? 103	
Figur 25 - Är den eventuella framgångsfaktorn kopplad till ett strategiskt mål?.....	104
Figur 26 - Är utfallsmåttet eller det drivande måttet direkt kopplat till ett strategiskt mål?	105
Figur 27 - Andel utfallsmått och drivande mått i respektive perspektiv	108
Figur 28 - Andel utfallsmått och drivande mått i respektive landsting	109
Figur 29 - Landstingens slutliga perspektiv i procent	110
Figur 30 - Antal mål i genomsnitt per perspektiv och landsting	112
Figur 31 - Genomsnittligt antal mål per perspektiven	112
Figur 32 - Utfallsmått i slutligt perspektiv	113
Figur 33 - Drivande mått i övriga perspektiv	114
Figur 34 - Exempel på strategikarta med orsak-verkan-samband (Martin u.å).....	118
Figur 35 - Strategikarta enligt Region Kronoberg (Region Kronoberg 2016)	119
Figur 36 - Strategikarta utifrån empirin med tidsperspektivet (egen bild).....	124
Figur 37 - Måttfördelning i kunderperspektivet när det inte är slutligt perspektiv (egen bild).....	124

Begreppsförklaringar

KL = Kommunallag (1991:900)

KRL = Lag (1997:614) om kommunal redovisning

RF = Kungörelse (1974:152) om beslutad ny regeringsform

TF = Tryckfrihetsförordning (1949:105)

Landsting och regioner

Landsting används i uppsatsen som samlingsbegrepp för både landsting och regioner.

Ledande- och eftersläpande indikatorer

I uppsatsen avser eftersläpande indikatorer det slutliga perspektivet och ledande indikatorer de underliggande perspektiven om inget annat anges. Teorin visar att begreppen även används som benämning för individuella mått där ledande indikatorer är drivande mått och eftersläpande indikatorer är utfallsmått. Vid tillämpning av begreppen i samband med mål och mått förtydligar författarna om mål avses istället för perspektiv för att underlätta för läsaren och undvika misstolkningar.

1 Inledning

I inledningskapitlet introducerar författarna det balanserade styrkortets historik och innebörd. Vidare presenteras det aktuella forskningsläget i uppsatsens problematisering utifrån det balanserade styrkortet samt orsak-verkan-samband, problematiseringen utmynnar i uppsatsens frågeställningar, syfte, avgränsningar och disposition.

1.1 Introduktion

I början av 1990-talet utvecklades det balanserade styrkortet i USA i ett projekt under ledning av Robert S. Kaplan vid Harvard Business School och David P. Norton vid konsultfirman Nolan-Norton (Ax, Johansson & Kullvén 2005; Schneiderman 2006). Det balanserade styrkortet var en reaktion på en ensidig användning av finansiella mått i den traditionella ekonomistyrningen (Greve 2003), de finansiella måtten ansågs inte omfatta faktorer som kompetens och kunskap samt den ensidiga fokuseringen på finansiella mått betraktades som en kvarleva från det industriella tidevarvet (Kaplan & Norton 1992). Vid tillämpning av det balanserade styrkortet kan verksamheter applicera en styrmodell som inbegriper fler perspektiv än den traditionella ekonomistyrningen (Kaplan & Norton 1999). Verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi översätts i det balanserade styrkortet till strategiska mål, framgångsfaktorer samt utfallsmått och drivande mått (Nilsson, Olve & parment 2010; Kaplan & Norton 1999). Perspektiven utgörs av det finansiella perspektivet som beaktar dåtiden och de icke finansiella perspektiven; kundperspektivet som verkar på medellång sikt, processperspektivet som verkar på kort sikt samt förnyelse- och utvecklingsperspektivet som verkar på lång sikt och behandlar verksamhetens långsiktiga strategi (Lindvall 2011; Kaplan & Norton 1999; Kaplan & Norton 2001a). Det balanserade styrkortets perspektiv mäter en verksamhets inre- och yttre effektivitet vilket avser skillnaden mellan “att göra saker rätt” och “att göra rätt saker” (Lindvall 2011; Olhager 2013), vilket möjliggör för verksamheten att bedöma kostnadseffektiviteten och mäta den, av verksamheten, utformade strategin (Olhager 2013; Kaplan & Norton 1999).

Det balanserade styrkortet är uppbyggt av mål och mått som är uppsatta av verksamheten och målen och måtten beskrivs som ledande och eftersläpande indikatorer. Ledande indikatorer avser de tre icke finansiella perspektiven som påverkar den eftersläpande indikatorn, det finansiella perspektivet (Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young 2011; Porporato, Tsasis & Vinuesa 2017; Simons 2014). Målen och måtten finns inom perspektiven i det balanserade styrkortet. Vid tillämpning av balanserat styrkort kan verksamheter utifrån en strategikarta skapa minnesbilder avseende hur det balanserade styrkortet är uppbyggt av de fyra perspektiven och de olika målen och måtten som finns inom perspektiven (Nilsson et al. 2010). Strategikartan kan beskrivas som bild över hur immateriella tillgångar bidrar till finansiella prestationer och skapar värde för en verksamhet genom de fyra perspektiven i det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton 2001b; Kaplan & Norton 2004). Strategikartan bidrar även till att illustrera sambanden mellan perspektiven samt målen och måtten i det balanserade styrkortet (Atkinson et al. 2011).

1.2 Problematisering

Kaplan och Norton har teoretiserat att det finns kausala samband mellan de fyra perspektiven vilka benämns som orsak-verkan-samband. Sambanden beskriver en samling hypoteser, vilka ska utvecklas och valideras för varje enskild verksamhet (Simons 2014; Kaplan & Norton 1999). Orsak-verkan-sambanden visar hur de olika perspektiven påverkar det perspektiv som i rangordningen står ovan det aktuella perspektivet. Med hjälp av utfallsmått och drivande mått kan orsak-verkan-sambandet tillämpas. Målen och måtten skapar då ett samband mellan och inom de fyra perspektiven och det är detta samband som Kaplan och Norton benämner som ett orsak-verkan-samband (Kaplan & Norton 1999; Nilsson et al. 2010; Atkinson et al. 2011; Simons 2014). När en förbättring sker i ett perspektiv bidrar orsak-verkan-sambandet till att skapa förbättringar i det perspektiv som är direkt ovanliggande. Till följd av orsak-verkan-sambandet kommer förbättringar i de tre icke finansiella perspektiven leda till förbättringar i det översta perspektivet, det finansiella, vilket leder till ett förbättrat resultat för verksamheten (Atkinson et al. 2011).

Orsak-verkan-sambandet uppstår då verksamheten upprättar långsiktiga utfallsmått och kortsiktiga drivande mått. Utfallsmåtten beskriver verksamhetens yttersta mål och de drivande måtten beskriver hur verksamheten skapar värde. Värdeskapandet i

varje perspektiv bidrar, genom orsak-verkan-sambandet, till förbättrade finansiella resultat för verksamheten och slutligen till uppfyllnad av de strategiska målen och uppfyllnad av verksamheten vision (Kaplan & Norton 1996). Sambanden som Kaplan och Norton har teoretiserat finns både inom och mellan perspektiven. Perspektiven har olika tidsperspektiv vilket leder till att sambanden är svåra att både iaktta och bevisa empiriskt. En förändring i ett perspektiv påverkar ovanliggande perspektiv, men det kommer att vara en fördröjning på grund av de olika tidsperspektiven som perspektiven verkar med. Orsak-verkan-sambanden är således både utsträckt mellan olika perspektiv och över tiden (Norreklit 2000; Humphreys, Gary & Trotman 2016).

Det balanserade styrkortet kan tillämpas för verksamhetsstyrning av vinstdrivande verksamheter och offentliga verksamheter (Kaplan & Norton 1996). Då verksamheter redovisar mål och mått som är finansiella och icke finansiella i det balanserade styrkortet (ibid.) möjliggör det för offentliga verksamheter att tillämpa det balanserade styrkortet vid utformning av verksamhetens styrning, därmed möjliggörs en styrning utifrån en styrmodell i vilken lagstiftningen kan beaktas. Offentliga verksamheter kan med fördel även bryta ner övergripande finansiella mål och icke finansiella mål till delmål vid mätning av övergripande mål (Lundström 2008; Ax et al. 2005). I det balanserade styrkortet kan det översättas till att verksamheter tillämpar strategiska mål, framgångsfaktorer samt utfallsmått och drivande mått (Kaplan & Norton 1999). Sveriges kommuner och landsting omfattas av lagstiftningen i kommunallagen (1991:900) vilken medger att landstingen ska redovisa finansiella mål samt verksamhetsmål och riktlinjer utifrån att landstingen ska upprätthålla en god ekonomisk hushållning (KL 8 kap. 5 § 2 stycket). Lagstiftningen är en ramlagstiftning vilket innebär få detaljregleringar samt stor lokal frihet utifrån verksamhetens förutsättningar och behov (Strömberg & Lundell 2011b). Verksamhetsmålen syftar till att verksamheternas styrning ska vara kostnadseffektiv och utföras på ett ändamålsenligt sätt (prop. 2003/04:105). Syftet med lagstiftningen angående god ekonomisk hushållning är att upprätthålla servicenivån mellan generationer utan extra pålagor för kommande generationer i form av skatthöjningar, det vill säga att varje generation måste bära kostnaderna för den service som den konsumerar (ibid.).

Internationellt tillämpas det balanserade styrkortet inom offentliga verksamheter i begränsad omfattning (Chan 2004; Northcott & Taulapapa 2012), dock applicerar offentliga verksamheter i Sverige styrmodellen i större omfattning än motsvarande verksamheter internationellt (Brorström, Hagström & Solli 2005). Tillämpningen av det balanserade styrkortet i svenska offentliga verksamheter kan förklaras av utifrån flera faktorer, varav lagstiftningens strävan mot en långsiktigare verksamhetsstyrning är en delförklaring (prop 2003/04:105). De offentliga verksamheterna har ett långsiktigt perspektiv som inte enbart är inriktat mot finansiella mätningar (Kaplan & Norton 1992). Offentliga verksamheters uppdrag är inte att leverera finansiella mått vilka tillfredsställer verksamhetens ägare på kort sikt. Verksamheternas primära mål är att utföra det uppdrag vilket verksamheten är ansvarig för (Kaplan & Norton 2001a). Studier har påvisat att verksamheter inom offentlig sektor inte tillämpar orsak-verkan-samband vid utformning av balanserat styrkort då kunskapen om innehållet är bristfällig (Porporato et al. 2017; Northcott, Llewellyn & Kober u.å.). Ett tydligt tillkortakommande är att det balanserade styrkortet saknar en tydlig koppling mellan de ledande och eftersläpande indikatorerna (Porporato et al. 2017).

Det finns därmed både direkta och indirekta kravställningar på de offentliga verksamheterna genom lagrummen att använda sig av någon form av verksamhetsstyrning för att säkerställa att de upprätthåller god ekonomisk hushållning, de finansiella målen och verksamhetsmålen på ett kostnadseffektivt sätt. Balanserat styrkort är en vanlig styrmodell av verksamhetsstyrning i Sverige för att uppnå god ekonomisk hushållning (Brorström et al. 2005), vilket även förstudien påvisade inför uppsatsen. Resultatet av förstudien visade att 11 av 21 landsting tillämpar balanserat styrkort som verksamhetsstyrning. Dock finns det brister och problematik med att använda balanserat styrkort inom offentlig verksamhet; i form av bristande kunskap (Porporato et al. 2017), att tydlighet saknas i orsak-verkan-sambanden mellan de ledande och eftersläpande indikatorerna (Atkinson et al. 2011; Porporato et al. 2017; Simons 2014) och på grund av tidsperspektivet mellan de olika perspektiven är det svårt att direkt mäta och förstå effekten av orsak-verkan-sambandet mellan de fyra perspektiven (Norreklitt 2000; Andersen & Lawrie 2002; Humphreys et al. 2016).

Problematiseringen ligger till grund för forskningsfrågorna vilka behandlar hur Sveriges landsting som offentliga verksamheter arbetar med orsak-verkan-sambanden mellan de fyra perspektiven utifrån det balanserade styrkortet och hur orsak-verkan-sambanden visualiseras i exempelvis strategikartor för att öka och säkerställa både den interna och externa kommunikationen av landstingets styrmodeller.

1.3 Frågeställning

Hur tillämpar Sveriges landsting och regioner orsak-verkan-samband mellan perspektiven vid tillämpning av balanserat styrkort i verksamheternas budgetdokument samt årsredovisningar för år 2015?

Tillämpar Sveriges landsting och regioner strategikartor och visuella presentationer i verksamheternas budgetdokument samt årsredovisningar och visar visualiseringen på ett orsak-verkan-samband?

Hur påverkas tidsperspektivet mellan det slutliga perspektivet och de övriga perspektiven av orsak-verkan-sambandet utifrån utfallsmått och drivande mått samt ledande- och eftersläpande indikatorer?

1.4 Uppsatsens syfte och bidrag till det aktuella kunskapsläget

Syftet med uppsatsen är att analysera hur Sveriges landsting och regioner formulerar och visualiserar orsak-verkan-samband mellan perspektiven vid tillämpning av balanserat styrkort.

1.4.1 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att undersöka orsak-verkan-sambanden mellan perspektiven i tillämpade balanserade styrkort. Orsaken till avgränsningen är omfattningen samt svårigheten att avgöra orsak-verkan-sambanden inom perspektiven vid tillämpning av innehållsanalys.

Uppsatsen är avgränsad till att studera budgetdokument samt årsredovisningar för 2015 och lämnat andra former av interna och externa dokument ogranskade. Den främsta orsaken är att dokumenten är jämförbara mellan de olika landstingen och ska fylla ett antal formkrav som ställs i lagstiftningen. Vidare så studerar uppsatsen hur landstingen och regionerna själva formulerar och visualiserar orsak-verkan-samband mellan perspektiven vid tillämpning av det balanserade styrkortet.

Då kausalitet bara kan bevisas genom experiment, vilket uppsatsens analys inte utför, avser benämningen orsak-verkan-samband på ett uttryckt samband mellan perspektiv och mått uttryckt i de analyserade budgetdokumenten och årsredovisningarna. Orsak-verkan-samband visar som högst på associativa relationer, vilka är en förutsättning för att kausalitet ska föreligga men inte ett bevis på det (Waldmann, Hagemayer & Blaisdell 2006).

1.4.2 Teoretiskt bidrag

Tydlig kritik riktas mot Kaplan och Nortons teoretiserande av orsak-verkan-sambanden på grund av bristande empirisk forskning samt bristande forskning utifrån det balanserade styrkortets tidsperspektiv. Orsak-verkan-sambandet synliggör effekten av tidsperspektivet (Norreklit 2000; Humphreys, Gary & Trotman 2016).

Uppsatsen avser att tillföra ett teoretisk kunnande till den aktuella forskningen avseende hur tidsperspektivet mellan de olika perspektiven påverkar överförandet av effekten mellan perspektiven via orsak-verkan-sambandet med avseende på utfallsmått och drivande mått samt ledande- och eftersläpande indikatorer?

1.4.3 Praktiskt bidrag

Problematismen beskriver att det finns begränsad forskning angående hur det balanserade styrkortet tillämpas i offentliga verksamheter (Chan 2004; Northcott & Taulapapa 2012) samt hur de offentliga verksamheterna tillämpar orsak-verkan-samband (Porporato et al. 2017). Uppsatsen avser att utifrån en djupgående studie om hur de Svenska landstingen formulerar och visualiserar orsak-verkan-samband i verksamheternas budgetdokument samt årsredovisningar, i vilka balanserat styrkort presenteras, bidra till att fylla det praktiska kunskapsgapet.

1.5 Disposition

I uppsatsens inledningskapitel redogör författarna för det balanserade styrkortets historik och dess framtagande av Robert S. Kaplan och David P. Norton och skillnaderna mellan traditionell ekonomistyrning och balanserat styrkort förklaras översiktligt. Därefter följer uppsatsens problematisering i vilken författarna visar på de praktiska och teoretiska kunskapsgap som finns med det balanserade styrkortets orsak-verkan-samband inom offentlig sektor. Kunskapsgapet mynnar ut i uppsatsens frågeställning och avgränsningar.

Vidare följer den teoretiska referensramen där författarna redogör för teorin bakom det balanserade styrkortet med dess perspektiv, strategikarta, orsak-verkan-samband, hur balanserat styrkort används inom offentlig sektor samt existerande kritik mot det balanserade styrkortet. Teorin fortsätter sedan med en genomgång av olika mål och mått för att avslutas i teori om Sveriges landsting och regioners uppbyggnad, lagstiftningen som styr dessa och olika former av intressenter.

Uppsatsens metodkapitel redogör för författarnas metodval; en dokumentstudie av landstingens årsredovisningar och budgetdokument utifrån innehållsanalys. Författarna diskuterar den kvantitativa metoden som tillämpas i uppsatsen, beskriver hur uppsatsens litteratur och teori har samlats in och diskuterar författarnas etiska ställningstaganden. Metodkapitlet fortsätter med en djupare diskussion om innehållsanalys, hur analysverktyget har arbetats fram, presenterar uppsatsens kodningsschema, kodningsmanual och tillhörande begreppsförklaringar. Kapitlet avslutas med metodkritik.

Efter metodkapitlet följer empiriska resultat. Här redovisar författarna vad innehållsanalysen av landstingens årsredovisningar och budgetdokument har resulterat i. Det empiriska resultatet är uppdelat i underkapitel för varje landsting där resultatet presenteras i ett kort sammanfattande textstycke och i tabellform utifrån de frågor som har redovisats i kodningsschemat i metodkapitalet.

Det empiriska resultatet analyseras sedan i kapitlet resultat och analys. I kapitlet analyseras varje fråga i kodningsschemat tillsammans med teorin från den teoretiska referensramen. Resultatet från varje fråga i kodningsschemat visualiseras även i

grafisk form med hjälp av diagram.

Uppsatsen avslutas med att författarna diskuterar de tre forskningsfrågorna som formulerades i början av uppsatsen. I det avslutande kapitlet presenterar författarna slutsatser utifrån uppsatsens frågeställningar och diskussioner och förslag på vidare forskning.

2 Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras det balanserade styrkortet samt styrmodellens perspektiv, strategikarta, orsak-verkan-samband, balanserat styrkort i offentlig sektor och kritik. Vidare redovisas lagstiftningen som styr landstingens verksamheter, intressenter samt mål och mått.

2.1 Balanserat styrkort

I början av 1990-talet utvecklades det balanserade styrkortet i Nordamerika av universitets-, konsult- och företagsvärlden som ingick i ett projekt (Ax et al. 2005). Det balanserade styrkortet var en reaktion på en ensidig användning av finansiella mått och mål i den traditionella ekonomistyrningen (Greve 2003; Brorström et al. 2005; Budding, Grossi & Tagesson 2014). De finansiella målen och måtten ansågs inte omfatta faktorer som kompetens och kunskap samt den ensidiga fokuseringen på finansiella mål och mått betraktades som en kvarleva från det industriella tidevarvet (Kaplan & Norton 1992). Projektet som genomfördes i Nordamerika motiverade betydelsen av en utvidgad ekonomistyrning med att finansiella mål och mått mäter historiska händelser, att verksamheters ekonomistyrning även ska beakta omvärldsfaktorer, att finansiella mål och mått inte tar hänsyn till vad som bidrar till framtida värden samt att utkomsten av finansiella mått inte presenterar tillräcklig information om hur verksamheten ska uppnå dess strategiska målsättningar (Ax et al. 2005). Det balanserade styrkortet anses även bidra till en modern ekonomistyrning som till skillnad mot traditionell ekonomistyrning är fokuserad mot en horisontellt orienterad verksamhetsstyrning, tidigare var verksamhetsstyrningen vertikalt orienterad (Lindvall 2011).

Utöver det finansiella perspektivet som traditionell ekonomistyrning tillämpade presenterade det balanserade styrkortet tre ytterligare perspektiv; kundperspektivet, processperspektivet och förnyelse- och utvecklingsperspektivet (Kaplan & Norton 1999). Det balanserade styrkortets fyra perspektiv representerar olika tidsperspektiv. Det finansiella perspektivet anses fokusera på det förflutna eller dåtiden, kundperspektivet och processperspektivet är fokuserade på nutid samt förnyelse- och utvecklingsperspektivet mäter vad verksamheten behöver förbättra inför framtiden

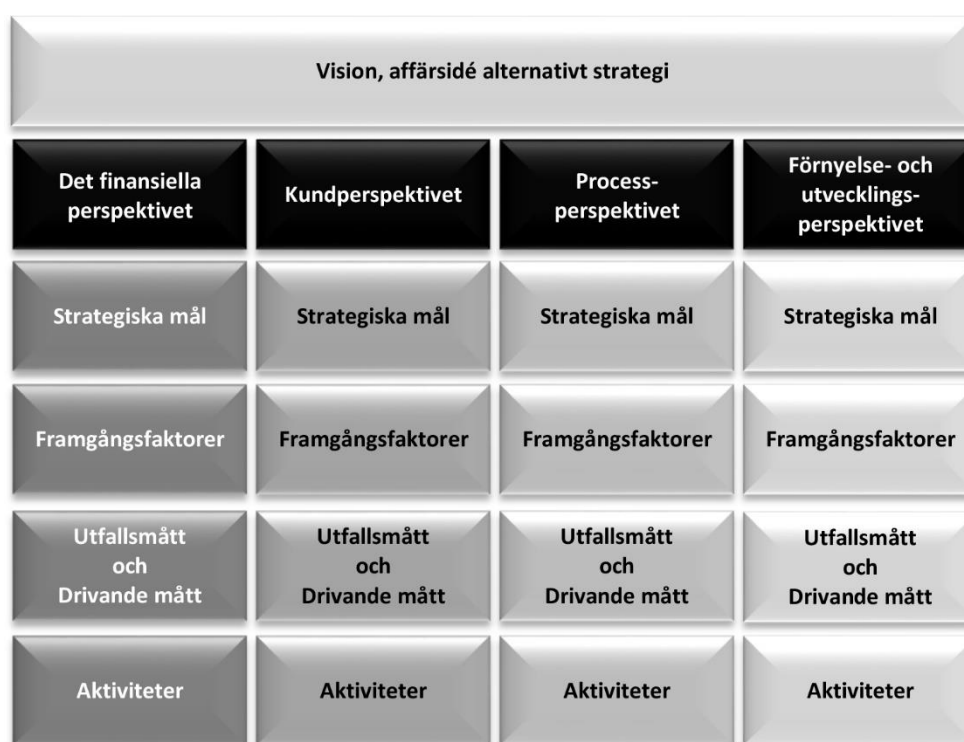
(Johanson & Skoog 2007). Effekten av förbättringar i de enskilda perspektiven påverkar verksamheten utifrån olika tidsperspektiv. Kundperspektivet har en påverkan på medellång sikt, processperspektivet ger effekt på kort sikt och förbättringar av förnyelse- och utvecklingsperspektivet påverkar verksamheten positivt på lång sikt, speciellt vid förbättringar av innovationsprocessen (Kaplan & Norton 2001a). Det balanserade styrkortets perspektiv balanseras även utifrån indelning i ledande- och eftersläpande indikatorer (Simons 2014), vilket innebär att det finansiella perspektivet är en eftersläpande indikator som påverkas av förändringar i de tre icke finansiella perspektiven som är ledande indikatorer (Atkinson et al. 2011). Ledande indikatorer kan anses som processmått alternativt drivande mått och eftersläpande indikatorer som resultatmått alternativt utfallsmått (Porporato et al. 2017). Då måtten ska representera perspektivets funktion i det balanserade styrkortet bör utfallsmått och drivande mått fördelas i perspektiven så att det slutliga perspektivet i huvudsak utgörs av utfallsmått och de övriga perspektiven av drivande mått (Kaplan & Norton 1999).

Det balanserade styrkortet möjliggör för verksamheter att arbeta utifrån inre- och yttre effektivitet i verksamhetens ekonomistyrning (Lindvall 2011). Indelningen av begreppet effektivitet i inre- och yttre effektivitet kan även beskrivas som verkningsförmåga och verkställighetsförmåga, vilket förklaras med ”att göra saker rätt” och ”att göra rätt saker” (Olhager 2013). Den inre effektiviteten mäter input och begreppet är besläktat med begreppet produktivitet och den yttre effektiviteten mäter output. Förhållandet mellan inre- och yttre effektivitet möjliggör för en verksamhet att bedöma hur kostnadseffektiv verksamheten är (ibid.).

2.1.1 Det balanserade styrkortets uppbyggnad

Syftet med det balanserade styrkortet är att förbättra en verksamhets möjlighet att tillämpa dess strategi i ekonomistyrningen (Nilsson et al. 2010) och därigenom skildrar det balanserade styrkortet verksamhetens strategiska teori (Kaplan & Norton 1999) vid implementering av det balanserade styrkortet (Lindvall 2011). Nyckeltalen som verksamheten tillämpar i det balanserade styrkortet baseras på en översättning av verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi (Kaplan & Norton 1999).

I teorin om det balanserade styrkortet tillämpas strategikartor i vilka strategin utifrån verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi påvisar hur perspektiven påverkas av de nyckeltal som tillämpas (Kaplan & Norton 1999). Sambandet mellan perspektiven samt inom perspektiven beskrivs som orsak-verkan-samband (Simons 2014). Orsak-verkan-samband kan beskrivas som hypoteser om hur mål påverkar varandra mellan perspektiven och hur mål påverkar varandra i perspektiven (Kaplan & Norton 1999). Strategikartan, se exempelvis Figur 6, illustrerar sambanden i en bild (Atkinson et al. 2011), vilket bidrar till att skapa minnesbilder av innehållet i det balanserade styrkortet (Nilsson et al. 2010). Tillämpning av strategikartor kan på lång sikt förbättra verksamhetens ekonomiska resultat (Pinenon 2009).



Figur 1 - Exempel på det balanserade styrkortets uppbyggnad (egen bild)

Vid utformning av ett balanserat styrkort formulerar verksamheten strategiska mål utifrån perspektiven som är kopplade till verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi (Kaplan & Norton 1999). De strategiska målen bryts därefter ner till framgångsfaktorer som är övergripande mål (Kaplan & Norton 1996), mål som avser vad verksamheten måste vara bra på (Lindvall 2011). Framgångsfaktorerna bryts i sin tur ner till utfallsmått och drivande mått. Utfallsmått är ofta generella prestationsmått och drivande mått är ofta unika mått utifrån verksamheten (Kaplan & Norton 1999). Balanserade styrkort som upprättas ska tillämpa både utfallsmått och

drivande mått formulerade utifrån och anpassade till verksamhetens strategi (ibid.). Vid upprättande av ett balanserat styrkort är det viktigt att beakta fördelningen mellan utfallsmått och drivande mått i respektive perspektiv (ibid.). Omfattningen av utfallsmått och drivande mått rekommenderas i ett balanserat styrkort begränsas till fyra till fem mål eller mått i respektive perspektiv och totalt i samtliga perspektiv till mellan tjugo och tjugofem mål eller mått (Santiago 2009).

2.1.2 Mått i det balanserade styrkortet

De mål och mått som används i ett balanserat styrkort ska anpassas efter verksamheten (Kaplan & Norton 1996; Lindvall 2011), men antalet mål bör inte överstiga 25 stycken (Kaplan & Norton 1996). Ett balanserat styrkort med fler än 25 mål förlorar översiktlighet och gör styrmodellen ineffektiv (ibid.). Ett stort antal mål i det balanserade styrkortet riskerar att försämra effekten av verksamhetsstyrningen (Muhammad 2010). Det balanserade styrkortet skiljer på utfallsmått och drivande mått och diagnostiska mått. Drivande mått och utfallsmått är de mått som utgör det balanserade styrkortet, där utfallsmått visar hur väl verksamhetens valda strategi har uppnåtts (Kaplan & Norton 1996).

Till skillnad från utfallsmått och drivande mått beskriver diagnostiska mått inte verksamhetens strategi utan har som syfte att förhindra suboptimering genom att vara komplement till utfallsmåtten och de drivande måtten (Kaplan & Norton 1996). De diagnostiska måttens balanserande funktion utgör ett ramverk för hur perspektivens mål ska uppnås och motverkar kortsiktighet i styrmodellen. Diagnostiska mått, även om de är vitala för verksamheten, utgör inte en explicit del av det balanserade styrkortet. Hygienfaktorer och operativa variabler är exempel på diagnostiska mått som är till för att balansera utfallsmått och drivande mått i det balanserade styrkortet men inte vara en del av det. Där utfallsmått och drivande mått mäts i absoluta tal eller procentuell förändring med tydliga målvärden mäts diagnostiska mått i termer av intervall, värdet ska ligga inom uppställda gränsvärden. Diagnostiska mått kan uppgå till flera hundra mått för att ge en så tydlig bild över verksamheten som möjligt. Val av utfallsmått och drivande mått baseras på måttens bidrag till ett tydligt orsak-verkan-samband mellan perspektiven så att de speglar den övergripande strategin. Målen ska inte stå i motsättning till varandra eller bidra till en suboptimering av verksamhetsstyrningen (ibid.).

2.2 Perspektiven inom balanserat styrkort

2.2.1 Finansiella perspektivet

”Hur mäts framgång av våra intressenter?”

(Atkinson et al. 2011)

Inom det balanserade styrkortets finansiella perspektiv ligger fokus på strategiska mål och mått vilka relaterar till verksamhetens övergripande strategi (Kaplan & Norton 1996). Det finansiella perspektivet beskrivs som verksamhetens långsiktiga livskraft uttryckt i finansiella nyckeltal (Nilsson et al. 2010). Det finansiella perspektivet framhålls som nödvändigt för att uppnå finansiella resultat utifrån vald strategi (Simons 2014). Länken till traditionell ekonomistyrning utgörs av det balanserade styrkortets finansiella perspektiv (Lindvall 2011). Målsättningar och styrmetoder i de olika perspektiven är ämnade att påverka de nyckeltal som valts i det finansiella perspektivet, vilka är att se som de huvudsakliga nyckeltalen tillika utfallsmått och eftersläpande indikatorer (Kaplan & Norton 1996).

Det balanserade styrkortet kan sammanfattas som på varandra följande aktiviteter samt mål och mått, vilka avser uppfylla verksamhetens långsiktiga finansiella mål. Omsättning, beräknad risk, kostnad för sålda varor eller tjänster samt utnyttjandegrad av tillgångar är de generella finansiella nyckeltal, vilka kan användas vid mätning av finansiella prestationer mellan verksamheter (Kaplan & Norton 1996). Det finansiella perspektivet kan åskådliggöras genom modellen strategiska finansiella teman.

		Strategiska teman		
		Omsättningsökning och produktmix	Kostnadsreduktion och produktivitetsökning	Nyttjandegrad av tillgångar och investeringsstrategi
Affärsstrategi	Tillväxt			
	Fortlevnad			
	Skörda			

Figur 2 - Strategiska finansiella teman (bearbetad från Kaplan & Norton 1996)

2.2.1.1 Livscykeln

Verksamheter kan skilja sig åt vad gäller i vilken fas av livscykeln de befinner sig i. Den livscykel som verksamheten befinner sig i speglar möjligheter för tillväxt inom de marknader som verksamheten verkar på. Benämningarna för faserna inom livscykeln benämns som växa, mogna och skörda (Kaplan & Norton 1996).

Tillväxt

Tillväxtfasen, den tidigaste livscykeln, identifieras då det för verksamhetens marknad finns signifikanta möjligheter för tillväxt (Kaplan & Norton 1996). En verksamhet som befinner sig i en tillväxtfas kan visa huvudsakligen negativa finansiella resultat kortsiktigt då investeringar i produktion, distribution samt kundrelationer i syfte att expandera verksamheten kan leda till kostnader som överstiger intäkter.

Verksamheter som befinner sig i stadiet bör använda nyckeltal vilka relaterar till själva tillväxten inom marknaden. Förändring i omsättning inom specifika kundsegment, produkter, tjänster eller geografiska regioner är att betrakta som lämpliga nyckeltal (ibid.).

Fortlevnad

Då möjligheten till tillväxt bedöms som mindre är det inte lämpligt att välja omsättning som huvudsakligt nyckeltal (Kaplan & Norton 1996). Verksamheter som befinner sig i ett senare stadie av livscykeln, efter tillväxtfasen, befinner sig i en fortlevnadsfas. Fortlevnadsfasen kännetecknas av att marknaden är utvecklad och består av konkurrerande och etablerade produkter och tjänster. Förmågan att maximera avkastning på investerat kapital utgör de huvudsakliga finansiella prestationerna för verksamheter som befinner sig i en fortlevnadsfas (Kaplan & Norton 1996; Simons 2014). Mätningar av lönsamhet är de mest framträdande nyckeltalen såsom förändring av bruttoresultat, rörelsemarginal, räntabilitet på investerat kapital (ROI), räntabilitet på sysselsatt kapital (ROCE) och economic value added (EVA), rörelsemarginal (ibid.).

Skörda

I slutet av livscykeln är möjligheten till tillväxt begränsad (Kaplan & Norton 1996). Den avslutande fasen i livscykeln benämns som skördafasen. I skördafasen syftar

investeringar till att underhålla verksamheten istället för att utveckla den, målet är att säkerställa ett högt kassaflöde i relation till kapitalbehovet (ibid.).

2.2.1.2 Strategiska finansiella teman

Utifrån de tre livscykel faserna kopplas tre finansiella teman i vilka den övergripande strategin utarbetas (Kaplan & Norton 1996). Perspektivets tre finansiella teman delas in i; omsättningsökning och produktmix, kostnadsreduktion och produktivitetsökning samt nyttjandegrad av tillgångar och investeringsstrategi. De nyckeltal som är kopplade till strategiska teman bildar en fullständig strategi anpassad till den aktuella verksamhetens livscykel fas (ibid.).

Omsättningsökning och produktmix

För verksamheter som befinner sig i en tillväxtfas är temat omsättningsökning och produktmix det mest essentiella (Kaplan & Norton 1996). Nyckeltal som beskriver förändring av omsättningen beräknas för verksamheterna i tillväxtfasen fördelat på kund- och produktsegment. I fallet att nya produkter utgör effektiva substitut för äldre produkter analyseras de nya produkternas förmåga att uppfylla efterfrågade förbättringar från kunderna alternativt ger tillgång till nya kundsegment för att visa på om en omsättningsökning utgörs av mer lönsamma kunder eller nya kundsegment. Prisstrategin kan bli föremål för förändring om nya produkter i huvudsak substituerar och konkurrerar med äldre produkter. Prissättningen ska svara mot den relativa förändringen av serviceattributet i kundlöftet då funktion och kvalitet ändras och också täcka eventuella produktions- och utvecklingskostnader (ibid.). Till skillnad från produkter inom verksamheter som befinner sig i en tillväxtfas är prisstrategin det huvudsakliga som kan påverkas inom verksamheter som befinner sig i en fortlevnads- eller skördafas på grund av att tillväxtmöjligheter genom nya produkter är begränsad. Activity based costing bör utgöra grunden för prisstrategin inom verksamheter som befinner sig i en tillväxt- eller fortlevnadsfas. Nisch-produkter möjliggör prisökningar som inte nödvändigtvis behöver ha en negativ inverkan på marknadsandelarna då nisch-produkter är att betrakta som oelastiska (ibid.).

Kostnadsreduktion och produktivitetsökning

För verksamheter som befinner sig i en fortlevnads- eller skördafas är temat kostnadsreduktion och produktivitetsökning det mest relevanta (Kaplan & Norton

1996). På en marknad som kännetecknas av standardiserade produkter är kostnadsreduktion det främsta sättet att förbättra finansiella prestationer (Payne & Talbot 2007). För verksamheter där tillväxtmöjligheter bedöms vara goda ska kostnadsreduktion inte vara en prioritet. Verksamheterna ska istället fokusera på nyckeltal relaterade till medarbetarnas produktivitet, exempelvis omsättning per anställd. Kostnadsreduktion är dock aktuellt för verksamheter med mindre tillväxtmöjligheter som befinner sig i en fortlevnads- eller skördafas. Aktiviteter som kan effektivisera verksamheten och sänka kostnader är exempelvis implementering alternativt förbättring av electronic data interchange där IT-system integreras vertikalt i värdekedjan. En minskning av operativa kostnader, såsom minskningar av kundsupport och administration, är ett alternativt så länge det inte får oproportionerligt negativ inverkan på kundlöftet med avseende på uppnådd kundnöjdhet (Kaplan & Norton 1996). Cross-selling, merförsäljning av en verksamhets produkter ur produktmixen som inte konkurrerar med de för kunderna primära produkterna, är ett alternativt tillvägagångssätt med vilket en lönsamhetsökning kan uppnås. Huvudsakliga nyckeltal för verksamheter i fortlevnads- eller skördafasen är de som kan härröra från verksamhetens kostnader; förändring av indirekta kostnader i relation till förändring i omsättning, förändring i transaktionskostnader och förändring av verksamhetens rörelsemarginal (ibid.).

Nyttjandegrad av tillgångar

I temat nyttjandegrad av tillgångar behandlas huvudsakligen räntabilitetsmått kopplade till verksamhetens investeringar (Kaplan & Norton 1996). Temat har relevans för verksamheter som befinner sig samtliga faserna men är speciellt relevant för verksamheter i tillväxtfasen då temat behandlar investeringsstrategier. Forskning och investeringar i anläggningar och marknadsföring i relation till omsättningen är lämpliga mått. Återbetalningstid på gjorda investeringar anses som det mest relevanta för verksamheter som befinner sig i fortlevnads- eller skördafasen. Maximalt utnyttjande av tillgångar är den övergripande målsättningen för verksamheterna då investeringar syftar till underhåll av verksamheten och för att verksamheten ska växa (ibid.).

2.2.2 Kundperspektivet

”Hur skapar vi värde för våra kunder?”

(Atkinson et al. 2011)

Nöjda och lojala kunder är viktiga för en verksamhet då de över tid är mer lönsamma (Simons 2014). Kundperspektivet är en ledande indikator som vid förbättringar påverkar verksamhetens finansiella resultat positivt (Atkinson et al. 2011).

Verksamheter som upprättar balanserade styrkort rekommenderas att besvara frågor som *”Hur skapar vi värde för våra kunder?”* samt *”Vad uppskattar och värderar kunden i företagets verksamhet?”* (Atkinson et al. 2011; Lindvall 2011).

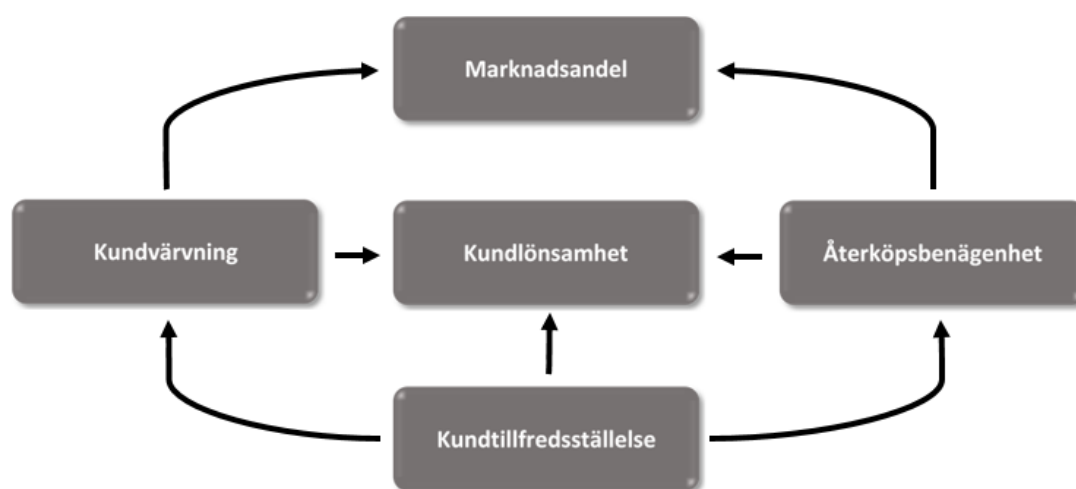
Utgångspunkten för verksamheter utifrån kundperspektivet samt kärnan i en strategi kan beskrivas utifrån faktorer som att attrahera, behålla och fördjupa relationen till verksamhetens kunder (Kaplan & Norton 2001a). Tillämpning av kundperspektivet påverkar den yttre effektiviteten som är ett externt perspektiv (Lindvall 2011) och avser hur verksamheten kan *”göra rätt saker”* (Olhager 2013).

Vid formulering av mål i kundperspektivet beaktas verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi samt verksamhetens identifierade marknadssegment (Kaplan & Norton 1999). Identifiering av verksamhetens marknadssegment utifrån dess kunder ska ta hänsyn till företagets befintliga kunder, dock måste även potentiella kunder beaktas vid identifiering av marknadssegmenten (ibid.). Då verksamheten har identifierat marknadssegment och reflekterat över verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi formuleras strategiska mål, framgångsfaktorer samt utfallsmått och drivande mått (ibid.). Vid utformning av kundperspektivet kan en verksamhet tillämpa både utfallsmått och drivande mått. Utfallsmåtten är generella mått som återkommer i orsakskedjan som tillämpas i det balanserade styrkortet och utgörs av mål och mått som kundtillfredsställelse, kundvärvning, återköpsbenägenhet, kundlönsamhet och marknadsandel. Drivande mått mäter vad som ofta är unikt i verksamheten som bakomliggande faktorer (ibid.).

2.2.2.1 Orsakskedjan

Utifrån kundperspektivet kan verksamheter tillämpa modellen orsakskedjan som utgörs av fem utfallsmått; kundtillfredsställelse, kundvärning, kundlönsamhet, återköpsbenägenhet samt marknadsandel (Kaplan & Norton 1999).

Kundtillfredsställelse avser återkoppling och kan genomföras med hjälp av enkäter. Kundenkäter kan utföras med brevenkäter, telefonintervjuer och personliga intervjuer (ibid.). Kundenkäter har även utvecklats för mätning av kundtillfredsställelse och idag tillämpas webbaserade system samt applikationer framgångsrikt, vilka underlättar verksamhetens kontakt med kunderna (Liu, Jeng, Mai, Jheng, Lin 2014).



Figur 3 - Orsakskedjan (Kaplan & Norton 1999)

Kundtillfredsställelsen är fundamentet i modellen orsakssambandet och påverkar resterande utfallsmått (Kaplan & Norton 1999). Verksamhetens kundtillfredsställelse anses påverka servicekostnaderna positivt och möjliggör för verksamheter att begära högre priser (Simons 2014). Samband existerar mellan god kundtillfredsställelse samt kundlönsamhet och finansiellt utfall, samt till återköpsbenägenhet och kundvärning (Anderson, Fornell & Lehmann 1994; Hallowell 1996; Simons 2014). Utifrån modellen orsakssambandet påverkar utfallsmåtten kundvärning och återköpsbenägenhet verksamhetens marknadsandelar (Kaplan & Norton 1999).

2.2.3 Processperspektivet

”Inom vilka processer måste vi utmärka oss för att uppfylla kundernas och ägarnas förväntningar?”
(Atkinson et al. 2011)

Processperspektivet behandlar strategin utifrån vad som ska verkställas samt vilka processer som är av intresse för intressenter som aktieägare och kunder (Atkinson et al. 2011). Perspektivet är ett internt perspektiv som mäter den inre effektiviteten (Lindvall 2011) som avser hur verksamheten kan “*göra saker rätt*” (Olhager 2013). Perspektivet illustreras utifrån den generella värdekedjan (Figur 4) som delar in processerna i innovationsprocessen, supply-processen och eftermarknadsprocessen (Kaplan & Norton 1999).

Processperspektivet är en ledande indikator och förbättringar i perspektivet påverkar det finansiella perspektivet positivt (Atkinson et al. 2011). Utifrån aktieägarnas perspektiv är förväntad finansiell avkastning utifrån processerna av betydelse och mervärden är av intresse för befintliga och potentiella kunder (Simons 2014). Mål och mått som tillämpas i processperspektivet angående de interna processerna ska beakta hur målen och måtten inverkar på kundperspektivet och det finansiella perspektivet (Simons 2014). Sambandet kan exemplifieras med att förbättringar i eftermarknadsprocessen i processperspektivet inverkar positivt på kundtillfredsställelsen och kundlojaliteten (Petre, Minocha & Roberts 2006).

2.2.3.1 Den generella värdekedjan

Den generella värdekedjan delas in i de tre delprocesserna innovationsprocessen, supply-processen och eftermarknadsprocessen, vilka ska förbättra det identifierade kundbehovet för att uppnå tillgodosett kundbehov (Kaplan & Norton 1999). Processperspektivet fokuserar därmed inte enbart mot den producerande verksamheten utan intresse riktas även mot andra delar av processen (Lindvall 2011). Verksamheter utformar processerna för att uppnå tillgodosett kundbehov (Kaplan & Norton 1999) och kan utifrån modellen inrikta måtten mot lämpliga delar av processen som kräver förbättringar (Simons 2014). Den generella värdekedjan ger en bild av vad som förbättrar värdet för kunderna samt finansiellt utfall utifrån perspektivets processer (Kaplan & Norton 1999). Förutom förbättrat tillgodosett

kundbehov och därigenom ökad kundtillfredsställelse finns positiva samband mellan de interna processerna och finansiellt utfall (Yu, Jacobs, Salisbury & Enns 2013).



Figur 4 - Den generella värdekedjan (Bearbetad från Kaplan & Norton 1999)

Innovationsprocessen

Innovationsprocessen är den första delprocessen i den generella värdekedjan (Kaplan & Norton 1999). Delprocessen är viktig för många verksamheter där utveckling av nya produkter och tjänster är omfattande (ibid.) och kan på lång sikt ge positiva effekter (Kaplan & Norton 2001a). Processen är indelad i de två delprocesserna identifiera marknaden samt forma varu- och tjänsterbjudandet (Kaplan & Norton 1999). Identifiera marknaden avser att verksamheter identifierar och bearbetar marknader, nya kunder och befintliga kunders framväxande eller latent behov, vilket kan avse att identifiera marknadens storlek, kundernas preferenser och hur mycket som de potentiella kunderna är villiga att betala (ibid.). Forma varu- och tjänsterbjudandet behandlar insamlat material och skapar därefter produkter som marknaden efterfrågar, delprocessen kan även beskrivas utifrån produktutveckling samt forskning och utveckling (ibid.).

Supply-processen

Supply-processen påbörjas när en beställning inkommer till verksamheten och avslutas när beställningen är levererad (Kaplan & Norton 1999). Traditionellt har supply-processen varit den delprocess som verksamheterna har koncentrerat sig på (Simons 2014). Mätning av de traditionella processerna är förhållandevis enkel då processerna är upprepande (Kaplan & Norton 1999). I delprocessen ingår faktorerna *producera varor och tjänster* samt *leverera varor och tjänster*, mått som ofta tillämpas i ”*producera varor och tjänster*” är exempelvis genomloppstiden och för ”*leverera varor och tjänster*” är vanliga mått olika leveransmått (ibid.).

Eftermarknadsprocessen

Eftermarknadsprocessen är den avslutande delprocessen och avser processen som innebär att serva kunden efter att ett köp är genomfört (Kaplan & Norton 1999). Processen att serva kunden möjliggör för verksamheten att skapa mervärde för kunderna och verksamheterna kan i processen fokusera på mål och mått som garantiåtaganden, reparationer, defekter, reklamationer och betalningsrutiner som avser exempelvis kreditkortsadministration, hantera faktureringar och indrivning av utebliven betalning (ibid.).

2.2.4 Förnyelse- och utvecklingsperspektivet

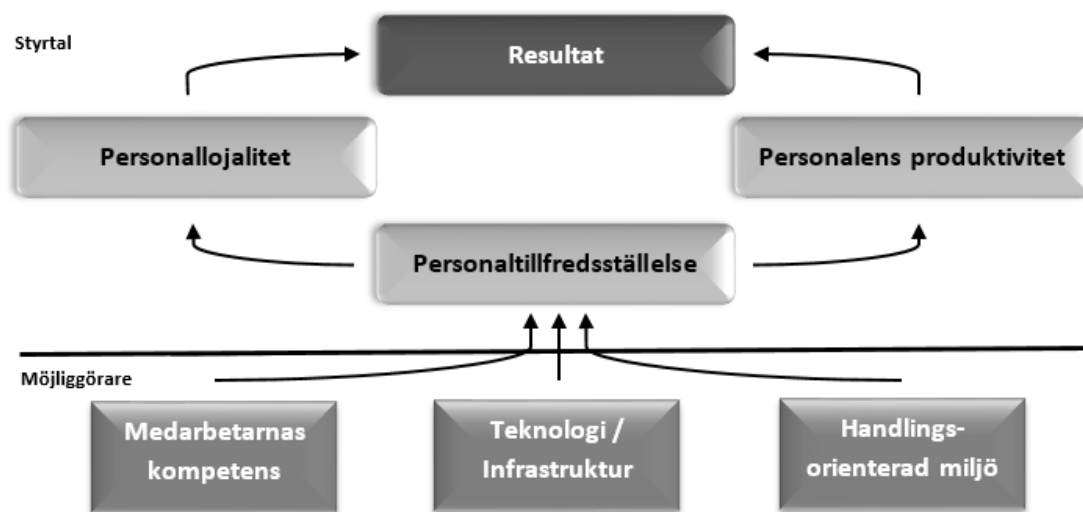
”Vilka medarbetarkompetenser, informationssystem och organisatoriska resurser behöver vi för att ständigt förbättra våra interna processer och kundrelationer?”
(Atkinson et al. 2011)

Förnyelse- och utvecklingsperspektivet är det perspektiv i det balanserade styrkortet som mäter vad verksamheten måste vara bra på i framtiden (Johanson & Skoog 2007). Perspektivets inriktning mot framtiden möjliggör för verksamheter att arbeta mot kortsiktighet med verksamhetens strategi, traditionellt har ekonomistyrningen varit kortsiktig (Lindvall 2011). Förnyelse- och utvecklingsperspektivet är en ledande indikator och förbättringar i perspektivet kan potentiellt förbättra den eftersläpande indikatorn som utgörs av det finansiella perspektivet (Atkinson et al. 2011), dock påverkar förnyelse- och utvecklingsperspektivet även de andra två ledande indikatorerna kundperspektivet och processperspektivet i perspektivens strävan om att uppnå uppsatta mål (Kaplan & Norton 1996). Verksamheter som applicerar förnyelse- och utvecklingsperspektivet kan utgå ifrån modellen schema över lärandestyrtal (ibid.).

2.2.4.1 Schema över lärandestyrtal

Schema över lärandestyrtal är en modell som visar på ett hypotetiskt samband mellan möjliggörare och styrtal (Kaplan & Norton 1999). Möjliggörarna bidrar till eventuella förbättringar på styrtalen och utgörs av medarbetarnas kompetens, teknologi/infrastruktur samt handlingsorienterad miljö (ibid.). Vid förbättringar av

möjliggörarna påverkas främst personaltillfredsställelsen som påverkar personallojaliteten, personalens produktivitet och resultatet (ibid.).



Figur 5 - Schema över lärandestyrtal (Bearbetad från Kaplan & Norton 1999)

Möjliggörare

Möjliggörarna omfattas av medarbetarnas kompetens, infrastruktur/teknologi eller informationssystemens prestanda samt handlingsorienterad miljö som också kan beskrivas som motivation, empowerment och den gemensamma inriktningen (Kaplan & Norton 1996). Arbetsmarknaden har förändrats från industrisamhället till informationssamhället, förändringen har påverkat arbetsuppgifterna som i informationssamhället kräver mer utbildning (ibid.). Kompetensutveckling av medarbetarna är i informationssamhället en förutsättning för verksamheter som även i framtiden vill uppnå kund- och processmål samt en förutsättning om personalen kan bemästra ökat ansvar i arbetsuppgifterna. På lång sikt måste företag beakta personalens nödvändiga utbildningsnivå samt kompetensutveckling (ibid.).

Teknologi/infrastruktur behandlar informationssystemens prestanda och är en förutsättning för att uppnå kund- och processmål (Kaplan & Norton 1999). I en värld som karaktäriseras av en hög grad av konkurrens är det en förutsättning att personalen har tillgång till ett effektivt informationssystem där relevant information om exempelvis kunder, processer och finansiell information finns tillgänglig (ibid.). Informationen som informationssystemet tillhandahåller måste också vara snabb, punktlig och korrekt samt, för att kunna utveckla verksamheternas processer, krävs

det att informationssystemet är tillräckligt avancerat (ibid.). Den tredje möjliggöraren är handlingsorienterad miljö som behandlar de tre faktorerna motivation, inflytande och samsyn. Inflytande kan avse exempelvis hur aktiva medarbetarna är i att förbättra verksamheten och kan mätas utifrån antalet förslag per anställd (ibid.).

Styrtaal

I modellen schema över lärandestyrtal är den grundläggande förutsättningen en god personaltillfredsställelse som behandlar medarbetarnas jobbtillfredsställelse och moral (Kaplan & Norton 1999). Studier har visat att personaltillfredsställelsen är en viktig faktor för andra nyckeltals utveckling, som personalproduktiviteten och utförande av arbetsuppgifter (Westover, Westover & Westover 2010).

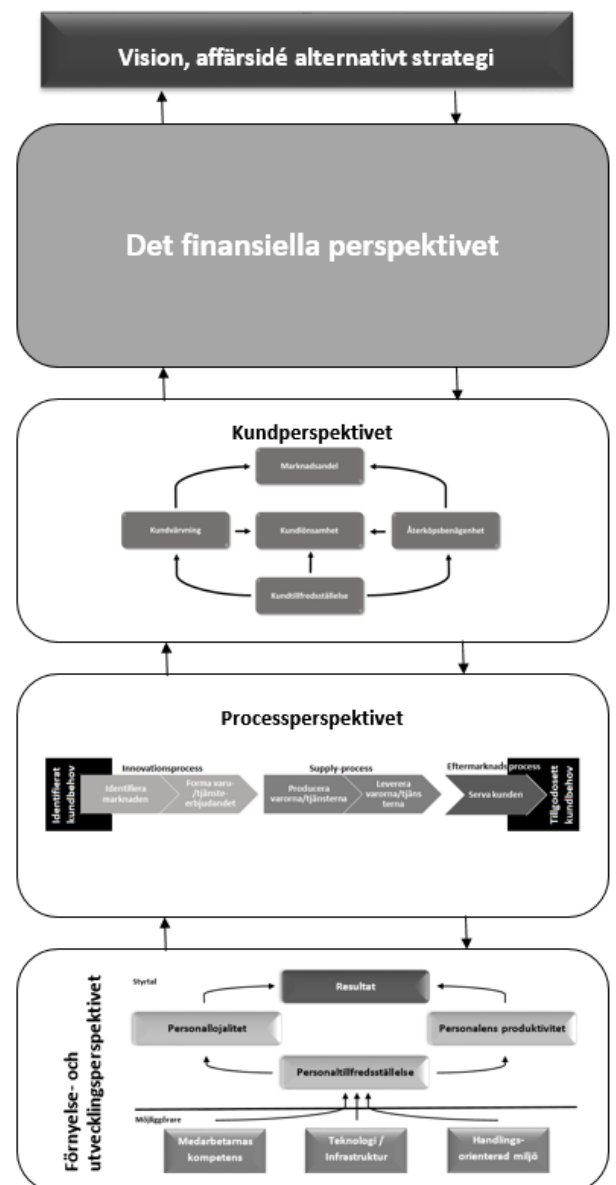
Personallojaliteten är även en viktig faktor i förhållande till det balanserade styrkortets andra perspektiv. Sambanden mellan framför allt personaltillfredsställelsen och kundtillfredsställelsen är påvisade (Simons 2014; Verma & Singh 2015). Positiva medarbetare med god personaltillfredsställelse har även effekt på kundlojaliteten och personallojaliteten (Verma & Singh 2015). Andra samband som redogjorts för är mellan produktivitet, lyhördhet, kvalitet och kundservice (Kaplan & Norton 1996). Verksamheter som investerar i medarbetarna får en god personallojalitet och minskar därigenom personalflykt och därmed förlust av intellektuellt kapital (ibid.). Personalproduktiviteten stärks av satsningar på innovationer och förbättringar av moralen, moralen förbättras genom ökat inflytande och medbestämmande (Chang & Lui 2008), därutöver kan förbättrade interna processer påverka personalproduktiviteten positivt (Kaplan & Norton 1999).

2.3 Strategikartan

Strategikartan är visualiseringen över hur immateriella tillgångar bidrar till finansiella prestationer och skapar värde för en verksamhet genom de fyra perspektiven i det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton 2001b; Kaplan & Norton 2004). Sambandet mellan åtgärder och mål förtydligas i strategikartan i syfte att förbättra kontroll och hantering (Simons 2014; Hu, Leopold-Wildburger & Strohhecker 2017) samt förmedlar essensen av företagets vision, affärsidé alternativt strategi till interna och externa intressenter då styrtaletn åskådliggörs som delar i orsak-verkan-sambandet (Kaplan & Norton 1999). Det balanserade styrkortet speglar den riktning som verksamheten ska utvecklas (Simons 2014) samt tydliggör

verksamhetens strategi, affärsidé alternativt vision (Kaplan & Norton 1999) för en tid av tre till fem år (Bukh & Malmi 2005).

Strategikartan (Figur 6) visar ett orsak-verkan-samband utifrån det balanserade styrkortets fyra perspektiv (Simons 2014; Kaplan & Norton 2004) och presenterar sambanden visuellt (Atkinson et al. 2011). Strategikartan fyller funktionen av att skapa en minnesbild över det balanserade styrkortets innehåll och hur perspektiven hänger ihop (Nilsson et al. 2010) och har möjligheten att bidra till en verksamhets strategiska inlärningsprocess (Kaplan & Norton 1999). Utfallsmått formuleras utifrån orsak-verkan-sambandet och de drivande måtten utifrån idén om att samband ska råda mellan de olika målen. Strategins yttersta mål ligger i utfallsmåtten vilka formuleras utifrån lång sikt, till skillnad från drivande mått vilka är kortsiktiga och behandlar framtida värdeskapande aktiviteter inom verksamheten (ibid). Strategikartan inom det balanserade styrkortet visar hur samtliga icke finansiella perspektiv påverkar det finansiella perspektivet; ledande indikatorer i de tre icke finansiella perspektiven påverkar de eftersläpande indikatorerna i det finansiella perspektivet vilka utgör måttet på verksamhetens finansiella prestationer (Atkinson et al. 2011). Tillämpningen av strategikartor för att visualisera och identifiera finansiella och icke finansiella mått, vilka är relevanta för aktuell verksamhet och dess art, kan bidra till bättre finansiella prestationer (Pinenno 2009).



Figur 6 - Strategikarta (egen bild utifrån Kaplan & Norton 1999)

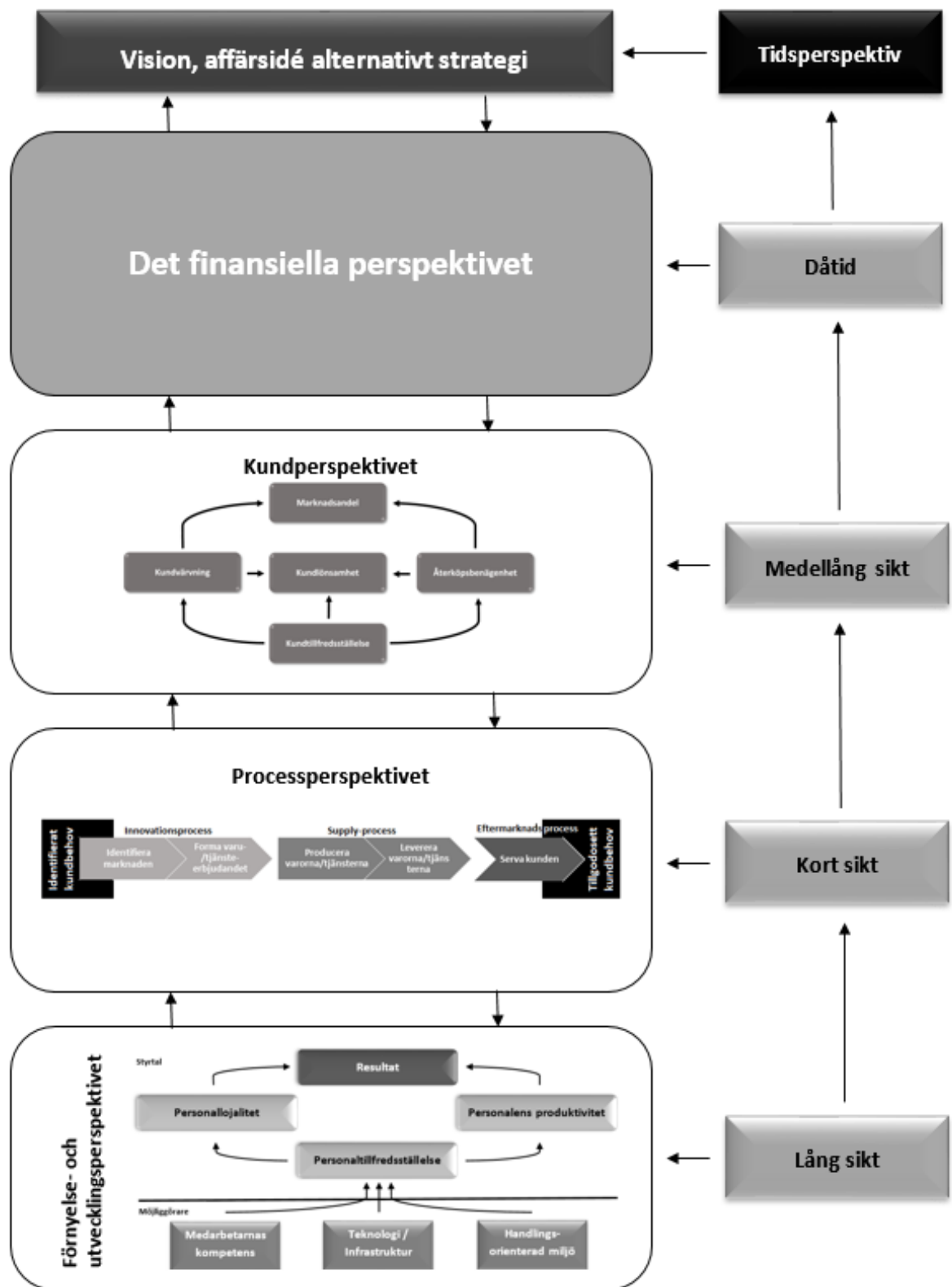
2.4 Orsak-verkan-sambandet - Mellan perspektiven

Det balanserade styrkortet är sedan dess ursprung uppbyggt kring fyra perspektiv. Kaplan och Norton har teoretiserat att det finns kausala samband mellan de fyra perspektiven vilka benämns som orsak-verkan-samband, sambanden beskriver författarna som en samling hypoteser vilka ska utvecklas och valideras för varje enskild verksamhet (Simons 2014; Kaplan & Norton 1996). Orsak-verkan-sambandet visar hur varje perspektiv påverkar det perspektiv som står ovanför i rangordningen med hjälp av utfallsmått och drivande mått. Genom måtten skapas ett samband mellan och genom perspektiven som utgör orsak-verkan-sambandet (Kaplan & Norton 1996; Nilsson et al. 2010; Atkinson et al. 2011). Denna hierarki har på senare år ersatts av begreppet att perspektiven bildar ett nätverk i balans, för att skapa en neutralitet mellan perspektiven och inte skapa ett perspektiv som är överordnat de andra perspektiven (Kalagnanam 2003; Fitzpatrick 2002; Aidemark 2001; Hallin & Kastberg 2002). De tre underliggande perspektiven; kundperspektivet, processperspektivet samt förnyelse- och utvecklingsperspektivet benämns som ledande indikatorer. När en verksamhet skapar förbättringar i de ledande indikatorerna bidrar orsak-verkan-sambandet till att skapa förbättringar i det sista och översta perspektivet, det finansiella perspektivet, vilket leder till bättre finansiella resultat för verksamheten (Atkinson et al. 2011). Sambanden och i förlängningen förbättringar av perspektiven uppnås genom att verksamheten upprättar dels långsiktiga mål, utfallsmått och kortsiktiga mål, drivande mått. De långsiktiga målen beskriver hur verksamheten skall arbeta för att skapa värde och kortsiktiga målen beskriver tillsammans verksamhetens slutliga mål. Det skapade värdet resulterar i orsak-verkan-kedjan till ett ökat finansiellt resultat (Kaplan & Norton 1996). Även lagstiftningen (prop. 2003/04:105) hänvisar till just denna skillnad mellan långsiktiga och kortsiktiga mål och mätningar då man ansåg att de finansiella mätningarna var för kortsiktiga och Riksdagen kompletterade lagstiftningen med verksamhetsmål för offentliga verksamheter som ska verka mer långsiktigt än de enbart finansiella målen (ibid.)

Orsak-verkan-sambandet har validerats genom flertalet empiriska studier och anses vara en bra modell för att förstå hur värde skapas inom verksamheternas olika delar och hur dessa är sammankopplade med varandra (Perramon, Rocafort, Bagur-Femenias & Llach 2015). Framförallt är det förhållandet mellan kundperspektivet

och det finansiella perspektivet som har undersökts genom omfattande empiriska studier (Valmohammadi & Sofiyabadi 2015). Studier visar på att en verksamhet som har fokus på kundperspektivet och att verksamhetens högsta ledning förstår sambandet mellan kundperspektivet och det finansiella perspektivet kommer att ha ett bättre finansiellt resultat än en verksamhet som inte har samma fokus och förståelse (ibid.). Samma forskningsteam visar även att det finns en tydlig mätbar koppling mellan kundperspektivets måluppfyllnad och hur väl verksamheten har använt sig av möjligheterna i medarbetarperspektivet (förnyelse- och utvecklingsperspektivet) (ibid.). Vidare forskning visar på att just orsak-verkan-sambandet mellan kundperspektivet och det finansiella perspektivet är det som är starkast och att det är kundperspektivet som har den största och kraftigaste påverkan på det finansiella perspektivet (Yu, Jacobs, Salisbury & Enns 2013).

Det finns dock forskning som direkt talar emot att orsak-verkan-sambandet är allomfattande mellan perspektiven i det balanserade styrkortet. Empiriska studier som har genomförts visar att en tydlig kausalitet i orsak-verkan-sambandet mellan de olika perspektiven endast närvarande i mindre än 40% av fallen (Yusof, Fadzilah, Yusoff, Maarof & Khin 2014). Även inom den offentliga sektorn har det visats i empiriska studier att orsak-verkan-sambandet inte alltid är tydligt och helt existerande mellan perspektiven (Northcott, Llewellyn & Kober u.å.).

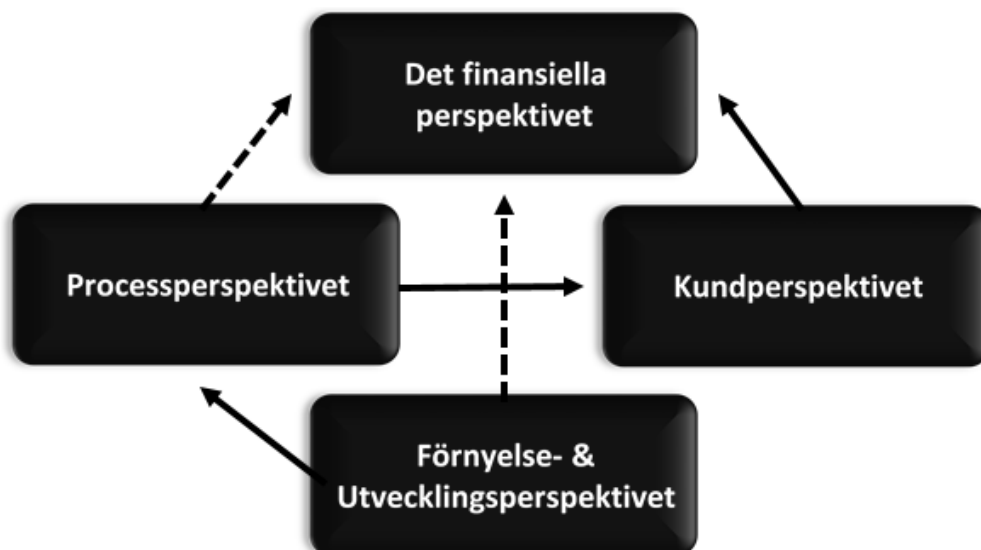


Figur 7 - Strategikarta med tidsperspektiv (egen bild utifrån Kaplan & Norton 2001a; Kaplan & Norton 1999)

Orsak-verkan-sambandet mellan de perspektiven beskrivs vanligtvis i forskningen angående balanserat styrkort som enkelriktat och hierarkiskt uppbyggt (Yusof, Fadzilah, Yusoff, Maarof & Khin 2014). De går från det undre perspektivet till nästa perspektiv ovanför detta i rangordningen där orsak-verkan-sambandet slutligen landar i det finansiella perspektivet. Nyare forskning visar dock att sambandet mellan perspektiven ibland kan vara dubbelriktat, det vill säga att en förändring i det övre perspektivet påverkar det undre perspektivet, på samma sätt som tidigare forskning visat att en förändring i det undre perspektivet påverkar det övre perspektivet (Yusof, Fadzilah, Yusoff, Maarof & Khin 2014). Främst påvisas tvåvägskausalitet i orsak-verkan-sambandet mellan medarbetarperspektivet, vilket ibland används i det balanserade styrkortet som ett femte perspektiv, och det finansiella perspektivet, främst mellan medarbetarengagemanget och verksamhetens finansiella resultat. En minskning av verksamhetens finansiella resultat som inte beror på medarbetarengagemanget kommer då att synas i det underliggande medarbetarperspektivet genom ett minskat engagemang hos verksamhetens medarbetare. Samtida forskning visar även att vissa av orsak-verkan-sambanden mellan de olika perspektiven är dubbelriktade samt att vissa enbart är enkelriktade. Orsak-verkan-sambandet mellan kundperspektivet och det finansiella perspektivet är enbart enkelriktat och en förbättring i antingen kundtillfredsställelsen eller kundvärningen påverkar det finansiella perspektivet och då verksamhetens resultat i en positiv riktning, men en förbättring eller försämring i det finansiella perspektivet som inte beror på kundtillfredsställelsen eller kundvärningen påverkar inte kundperspektivet i någon utsträckning (ibid.)

I äldre traditionell forskning om det balanserade styrkortet har det påvisats att de fyra perspektiven inte alla har ett direkt samband med det finansiella perspektivet utan att de följer en logisk struktur från förnyelse- och utvecklingsperspektivet som påverkar processperspektivet vilket i sin tur påverkar kundperspektivet vilket sedan i sin tur är det enda perspektivet som påverkar det finansiella perspektivet (Bento, Bento & White 2013). Senare, mer nutida, forskning visar i en studie som empiriskt granskade 332 företag att det dock finns flera påverkansfaktorer direkt mellan de första perspektiven upp till det finansiella perspektivet, vilka inte går igenom de överliggande perspektiven (Bento et al. 2013). De tre underliggande perspektiven till

det finansiella perspektivet påverkar i olika utsträckning direkt det finansiella perspektivet. Förnyelse- och utvecklingsperspektivet, som traditionellt sett har ansetts som det nedersta av perspektiven i rangordningen i ett balanserat styrkort, är det perspektiv som påverkar det finansiella perspektivet direkt i lägst utsträckning. Det har dock en positiv mätbar effekt direkt på det finansiella perspektivet, främst inom verksamhetens pensionssystem. Det interna processperspektivet har även det en direkt positiv påverkan på det finansiella perspektivet och denna påverkan är starkare än förnyelse- och utvecklingsperspektivet. Här ser man främst den positiva mätbara påverkans effekten inom forskning- och utveckling. Påverkan är dock inte lika stark som för kundperspektivet som har den starkaste mätbara positiva direkta påverkan på det finansiella perspektivet. Framförallt är det kundnöjdheten och kundanskaffningen som påverkar det finansiella perspektivet positivt (ibid.). Bilden, Figur 8, visar sambandet mellan traditionell påverkan mellan perspektiven med de heldragna linjerna och den direkta påverkan mot det finansiella perspektivet med streckade linjer.



Figur 8 - Orsak-verkan-sambandet (Bento et al. 2013)

2.5 Balanserat styrkort i offentlig sektor

Användningen av balanserade styrkort i offentlig sektor har ökat snabbt även om det balanserade styrkortet primärt skapades för att tillämpas i den privata sektorn (Bovaird & Loeffler 2016; Talbot 2010). Dock har studier påvisat att det balanserade styrkortet är tillämpligt i den offentliga sektorn samt icke vinstdrivande verksamheter (Budding et al. 2014). Implementering av balanserade styrkort i offentlig sektor måste genomföras med stor omsorg då privat sektor och offentlig sektor har olika förutsättningar (Greatbanks & Tapp 2007).

Förklaringarna till den ökade tillämpningen är flera. Offentliga verksamheter har ett långsiktigt perspektiv som inte ensidigt är inriktat mot finansiella mätningar (Kaplan & Norton 1992). Verksamheternas uppdrag är inte att leverera finansiella mått som tillfredsställer ägarna på kort sikt och ur vilka ägarna kan utkräva ansvar i ett privat företag, offentliga verksamheters målsättning är att utföra de uppdrag verksamheterna är ansvariga för utifrån dess intressenter (Kaplan & Norton 2001a). Balanserat styrkort som ett verktyg för verksamhetsstyrning tillämpas även för att möta intressenternas ökade krav på transparens och ansvarsutkrävande utifrån hantering av offentliga medel (Northcott & Taulapapa 2012; Greatbanks & Tapp 2007; Chan 2004). Strävan efter förbättrad effektivitet i verksamheterna är också en förklaring till att det balanserade styrkortets popularitet ökat (Chan 2004).

Utformning av balanserade styrkort i offentlig sektor innebär inte att verksamheterna måste följa de teorier som primärt är framtagna för den privata sektorn, verksamheter i den offentliga sektorn kan anpassa styrkortet utifrån verksamheten (Fältholm & Nilsson 2010). Utifrån teorin består ett balanserat styrkort av de fyra perspektiven det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet samt förnyelse- och förnyelseperspektivet (Kaplan & Norton 1999). Inom offentlig sektor är dock ett tillvägagångssätt att tillämpa egna perspektiv samt fler än de normalt fyra perspektiven (Talbot 2010), exempelvis kan offentliga verksamheter tillämpa ett medarbetarperspektiv (Brorström et al. 2005) samt ekonomi-, verksamhets- och kund/brukarperspektiv (Törnvall & Norrlid 2007). Vid tillämpning av fler perspektiv är det för verksamheten av stor vikt att det applicerade perspektivet kopplas samman med verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi samt att verksamheten beaktar att ytterligare perspektiv kan bidra till informationsöverflöd (Lindvall 2011).

En möjlighet är även att strukturera om det balanserade styrkortet, vilket förändrar styrkortets rangordning då det finansiella perspektivet normalt inte utgör det primära målet inom offentlig verksamhet (Kaplan & Norton 2001a). Balanserade styrkort inom offentlig sektor som strukturerar om perspektiven och tillämpar kundperspektivet som det avslutande perspektivet kan förbättra verksamhetens ansvarsutkrävande (Northcott & Taulapapa 2012). Omstrukturering av perspektiven kan dock påverka orsak-verkan-sambanden både positivt och negativt (Griffiths 2003; Northcott & Taulapapa 2012).

I en mer komplex verklighet där olika krav formuleras samtidigt av olika intressenter innebär det att verksamheterna måste beakta balans i det balanserade styrkortet (Lindvall 2011). Det balanserade styrkortet möjliggör för verksamheter att ta hänsyn till balans utifrån flera dimensioner (Porporato et al. 2017). I den offentliga sektorn kan balans utgöras av balans mellan perspektiv, verksamheter och intressenter samt viktning av mål och mått, kvalitet och effektivitet och viktning utifrån perspektiven (Funck 2009). Balans utifrån det balanserade styrkortet kan även avse exempelvis tidsdimension (Lindvall 2011), interna och externa mål (Kaplan & Norton 1992) samt utfallsmått och drivande mått (Kaplan & Norton 1999).

2.6 Kritik mot det balanserade styrkortet

Nedan redovisas den relevanta kritiken som finns mot balanserat styrkort och försöker skapa en så samlad bild som möjligt över denna kritiken.

Den empiriska forskningen angående balanserat styrkort har funnit få bevis för att det balanserade styrkortet skulle förbättra det finansiella resultatet kontra traditionella modeller för ekonomistyrning (Davis & Albright 2004). Vilket gör att när en verksamhet implementerar balanserat styrkort kan det bli förväntningar inom verksamheten vilka inte kommer att införlivas och då skapas ett sub-optimalt resultat (Norreklit 2000).

Problem kan uppstå vid implementering av balanserat styrkort inom en verksamhet då både informella och formella processer är byggstenar i det balanserade styrkortet och dessa finns inom verksamheter som både uttryckta och icke-uttryckta regler

(Mooraj, Oyon & Hostettler 1999). Beaktas inte dessa vid en implementering av balanserat styrkort kan implementeringen misslyckas (ibid.).

Andra problem uppstår i och med ledningens funktion i det balanserade styrkortet där ledningen på ett tydligt och övertygande sätt ska kommunicera verksamhetens övergripande strategi för de anställda och hur de olika perspektiven i det balanserade styrkort är kopplade till varandra. Kunskapen är essentiell för de som dagligen verkar och arbetar med det balanserade styrkortet (Thompson & Mathys 2008).

Balanserade styrkort ställer stora krav på datainsamlingen som krävs för att föda det balanserade styrkortet med relevant data för att kunna använde det som avsett. Insamlingen av data tenderar att vara mer omfattande och komplicerad än vad verksamheterna normalt är vana vid och leder antingen till att verksamheterna arbetar med undermålig och otillräcklig data eller får investera stora summor i att upgradera och utöka de datorbaserade systemen (Ax et al. 2005).

Den empiriska forskningen angående orsak-verkan-sambandet är svag och har visat sig svår att identifiera i flera empiriska studier (Anthony & Govindarajan 2007). Framförallt är det förhållandet mellan de icke finansiella perspektiven och det finansiella perspektivet som man har haft svårt att hitta tydliga garantier för att en förbättring i de icke finansiella perspektiven ger en mätbar förbättring i det finansiella perspektivet (ibid.).

Det naturliga motståndet mot förändring som finns i de flesta verksamheter verkar till nackdel för implementering och optimal funktion av det balanserade styrkortet då det ofta kräver stora förändringar i verksamheten för att verka fullt ut (Anthony & Govindarajan 2007). Samma gäller när det balanserade styrkortet har blivit implementerat så uppdateras mått och mätetal sällan trots att verksamheten och förutsättningarna förändras vilket leder till att mätetalen inte längre är anpassade efter verksamheten (Anthony & Govindarajan 2007).

Vidare har många verksamheter problem att väga de olika styrtalen inom det balanserade styrkortet mot varandra. Här arbetar verksamheter på olika vis, en del verksamheter viktat styrtalen sinsemellan och andra gör inte det (Anthony &

Govindarajan 2007). Genom att olika delar av en verksamhet har olika funktioner och prioritering kan oviktade styrkort skapa stora problem då varje enhet inom verksamheten utifrån sin vardag och verklighet kommer vikta de olika mot varandra. Denna viktning, avsiktligt eller ej, kan då variera från enhet till enhet inom samma verksamhet (Nilsson & Olve 2013). Framförallt blir detta synligt i verksamheter där den ekonomiska funktionen är ansvarig för upprättandet och underhållet av det balanserade styrkortet, vilket brukar vara fallet, då de finansiella måtten och målen får en övervägande tung viktning gentemot de övriga icke finansiella målen och måtten. Trots att det står i direkt motsats till syftet med balanserat styrkort (Sundin 1998).

Vidare kritik mot balanserat styrkort lyfter att de samband som Kaplan och Norton har teoretiserat finns både inom och mellan perspektiven har olika tidsperspektiv vilket leder till att dessa är svåra att både iakta och bevisa empiriskt då en förändring som sker i ett perspektiv påverkar enligt Kaplan och Norton nästa perspektiv men det kommer att vara en fördröjning innan detta sker på grund av de olika tidsperspektiven som perspektiven verkar med (Norreklit 2000). Orsak-verksamhets samband är således både utsträckt mellan olika perspektiv och över tiden.

Ett ytterligare problem med balanserat styrkort är att de fyra perspektiven från början är framtagna för vinstdrivande företag och de perspektiven är inte optimala för icke vinstdrivande och offentliga verksamheter utan andra perspektiv skulle kunna reflektera verksamheternas prioriteringar bättre (Andersen & Lawrie 2002). Det balanserade styrkortet saknar perspektiv som hanterar sociala frågor, mänskliga resurser, politiska frågor etcetera (Kong 2010). På grund av detta visar ett antal studier att det balanserade styrkortet är mindre effektivt för offentliga verksamheter än för privata vinstdrivande företag (ibid).

2.7 Mål och mått

En processororienterad verksamhetsstyrning innebär en fokusering på mätningar inom verksamhetens processer (Lindvall 2011). För att beskriva nuläget och framtida målsättning används för verksamheten relevanta mått (Nilsson et al. 2010). Mått delas upp i tre grupper baserade på dess inriktning; icke finansiella mått, ekonomiskt analytiska mått och mått kopplat till redovisning. Måtten kan till sin art vara

kvantitativa, numerära och jämförbara, eller kvalitativa, subjektiva bedömningar (ibid.).

2.7.1 Processmått

Processmått är att anse som drivande mått (Kaplan & Norton 1999). Måtten tillämpas för att beskriva hur väl en process inom verksamheten fungerar, hur verksamheten utför dess uppgifter samt vad verksamheterna utför (Edström, Svensson & Olsson 2008). Processmått kan exemplifieras med aktiviteter och rutiner i verksamheten (ibid.). Utifrån teorin är processmått att anse som ledande indikatorer (Porporato et al. 2017).

2.7.2 Resultatmått

Resultatmått är att betrakta som utfallsmått (Kaplan & Norton 1999). Måtten tillämpas för att mäta effekter och resultat, vad verksamheten vill uppnå (Edström et al. 2008). Resultatmått kan exemplifieras med nöjdhet och resultat (ibid.). Teorin hänvisar till att resultatmått är att betrakta som eftersläpande indikatorer (Porporato et al. 2017).

2.8 Landsting och regioner

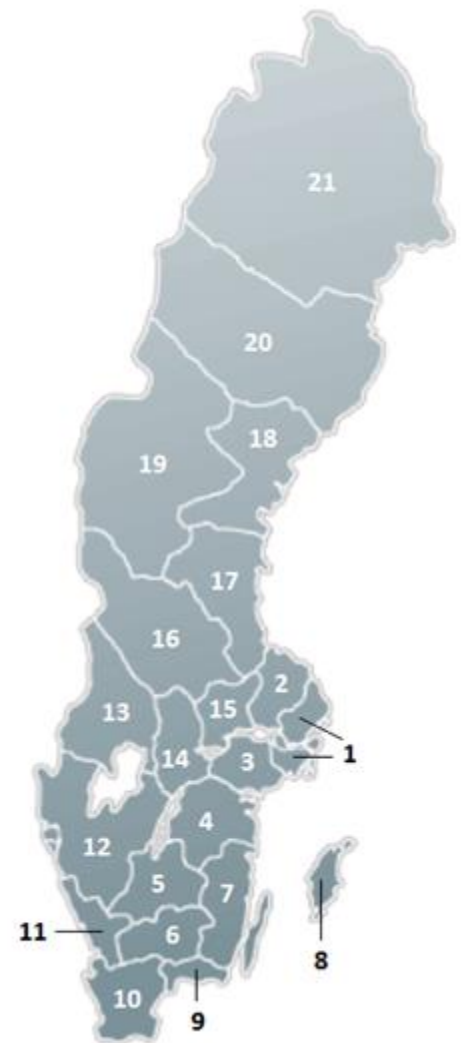
Sverige är sedan år 1862 uppdelat i landsting (Nilsson & Forsell 2013) som normalt omfattar Sveriges län om inte annat är föreskrivet (KL 1 kap. 2 §). Landstingen och regionerna betraktas i lagstiftningen som en form av kommun på regional nivå (prop. 2009/10:80) och därutöver existerar kommuner på lokal nivå (RF 1 kap. 7 §). Som en kommun på regional nivå omfattas landstingen och regionerna av lagstiftningen i kommunallagen (1991:900).

“I riket finns kommuner på lokal och regional nivå.”

(KL 1 kap. 7 §)

Tabell 1 - Sveriges landsting och regioner (Bearbetad från SKL 2017b)

	Landsting/Region	Länsbokstav
1	Stockholms läns landsting	AB
2	Region Uppsala	C
3	Landstinget Sörmland	D
4	Region Östergötland	E
5	Region Jönköpings län	F
6	Region Kronoberg	G
7	Landstinget i Kalmar	H
8	Region Gotland	I
9	Landstinget Blekinge	K
10	Region Skåne	M
11	Region Halland	N
12	Västra Götalandsregionen	O
13	Landstinget Värmland	S
14	Region Örebro län	T
15	Region Västmanland	U
16	Landstinget Dalarna	W
17	Region Gävleborg	X
18	Landstinget Västernorrland	Y
19	Region Jämtland Härjedalen	Z
20	Västerbottens läns landsting	AC
21	Region Norrbotten	BD



Figur 9 - Sveriges landsting och regioner (Bearbetad från Postnummerservice 2017)

Sverige består av tjugoen landsting eller regioner samt Region Gotland som anses vara en kommun med landstingsuppgifter och regionalt utvecklingsansvar (SKL 2017). Landstingen och regionerna ska tillhandahålla obligatoriska verksamheter som framgår i kommunallagen samt i speciallagar (KL 2 kap. 4 §). Speciallagarna är omfattande (Brorström et al. 2005) och avser exempelvis hälso- och sjukvårdslagen (1982:763). Landstingen och regionerna kan även bedriva och bedriver verksamheter som är att anse som frivillig verksamhet (KL 2 kap. 1 §). Den frivilliga verksamheten begränsas av att de två rekvisiten allmänintresse samt lokaliseringsprincipen måste uppfyllas. Allmänintresse avser att landsting och regioner kan bedriva frivillig verksamhet om verksamheten anses vara av kollektivt intresse samt om verksamheten är avgörande för kommunens allmänna kompetens och

lokaliseringsprincipen begränsar verksamheten till ett visst geografiskt område och dess invånare (Björkman & Lundin 2011).

2.8.1 Kommunalt självstyrelse

Sveriges landsting och regioner är att anse som självständiga rättssubjekt (Strömberg & Lundell 2011a) och landstingens samt regionernas olika verksamheter ingår i den juridiska person som landstingen och regionerna utgör (Björkman & Lundin 2011). Det kommunala självstyrelset är grundlagsskyddat (RF 1 kap. 1 § andra stycket) och omfattar även Sveriges landsting och regioner (RF 14 kap. 2 §).

“Kommunerna sköter lokala och regionala angelägenheter av allmänt intresse på den kommunala självstyrelsens grund. Närmare bestämmelser om detta finns i lag. På samma grund sköter kommunerna även de övriga angelägenheter som bestäms i lag.” (RF 14 kap. 2 §)

Kommunal självstyrelse definieras inte i något lagrum eller i något förarbete (prop. 2009/10:80), dock anses självstyrelse inbegripa (Brorström et al. 2005) beskattningsrätten (RF 14 kap. 4 §), den kommunala kompetensen (KL 2 kap. 1 §) samt möjligheten för medborgare att anföra kommunalbesvär (KL 10 kap 1 §). Självstyrelsen bidrar till att medborgarna känner delaktighet och ansvar samt möjliggör för landstingen och regionerna att utveckla verksamheter utifrån lokala förutsättningar (God revisionssed i kommunal verksamhet 2014). Det kommunala självstyrelset beaktar även likhetsprincipen som innebär att om inte annat skäl uppkommer ska landstingen och regionerna behandla sina medlemmar lika (KL 2 kap. 2 §).

2.8.2 God ekonomisk hushållning

Flertalet av Sveriges kommuner och landstings ekonomier är ansträngda och efterfrågan på välfärdstjänster förväntas öka i framtiden (SKL 2015). Utmaningen inför framtiden är säkerställa finansieringen av välfärden (Hushållning i lagens namn 2005). Utifrån syftet att stärka verksamhetens ekonomistyrning (ibid.) kan kommuner och landsting förbättra dess möjligheter att upprätthålla servicenivån mellan generationer utan extra pålagor för kommande generationer i form av skattehöjningar, det vill säga att varje generation måste bära kostnaderna för den

service som den konsumerar (prop. 2003/04:105). Lagstiftningen angående god ekonomisk hushållning avser även verksamheter som bedrivs som juridiska personer av kommuner och landsting (KL 8 kap. 1 §).

“Kommuner och landsting ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer.”

(KL 8 kap. 1 § 1 stycket)

Lagstiftningen om god ekonomisk hushållning utgör en ändamålsregel (prop. 1990/91:117) eller utförligare beskrivet en ramlagstiftning (Hushållning i lagens namn 2005), vilket innebär få detaljregleringar samt stor lokal frihet utifrån verksamhetens förutsättningar och behov (Strömberg & Lundell 2011b). Begreppet god ekonomisk hushållning definieras inte i lagrum eller i förarbeten (Brorström, Donatella & Petersson 2007), dock existerar vägledning i förarbeten vid tolkning av begreppet (prop. 1996/97:52). Kommuner och landsting ska undvika att använda dess förmögenhet till finansiering av underskott eftersom verksamheternas livslängd anses obegränsad, vilket innebär att löpande driftkostnader ska inte finansieras av lån (prop. 1990/91:117).

Balanskravet avser att intäkterna ska överstiga kostnaderna (KL 8 kap. 4 § 3 stycket). Dock anges i förarbetena till lagstiftningen angående balanskravet att en kommun eller ett landsting ska eftersträva en ekonomisk utveckling som är positiv för verksamhetens ekonomi och att balanskravet avser en miniminivå (prop. 1996/97:52)

“Budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna.”

(KL 8 kap. 4 § 3 stycket)

Begreppet god ekonomisk hushållning inbegriper även att kommuner och landsting ska redovisa mål och riktlinjer utifrån ett verksamhetsperspektiv och ett finansiellt perspektiv (KL 8 kap. 5 § 2 stycket). Verksamhetsmål och finansiella mål bidrar till att landstingen och regionerna fokuserar på långsiktighet och styrning på en övergripande nivå, vilket kan bidra till att uppnå god ekonomisk hushållning (prop. 2003/04:105). Målen och riktlinjerna ska redovisas i budgeten och utvärderas i

årsredovisningens förvaltningsberättelse (KRL 4 kap. 5 §). Presentationen av målen och riktlinjerna ska kopplas tydligt mot god ekonomisk hushållning i årsredovisningens förvaltningsberättelse (Brorström et al. 2007).

“För verksamheten skall anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. För ekonomin skall anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.”

(KL 8 kap. 5 § 2 stycket)

Mål och riktlinjer utifrån ett verksamhetsperspektiv ska presenteras utifrån god ekonomisk hushållning (KL 8 kap. 5 § 2 stycket). Verksamhetsmålen behandlar hur verksamheten kan styras utifrån kostnadseffektivitet och på ett ändamålsenligt sätt (prop. 2003/04:105). För att upprätthålla en verksamhet som är kostnadseffektiv och som bedrivs på ett ändamålsenligt sätt krävs att kommunerna och landstingen kopplar samman begreppen resursåtgång, prestationer, resultat och effekter. Vid tillämpning av verksamhetsmål är det viktigt att planera, använda tydliga och mätbara mål samt att redovisningen är rättvisande och tillförlitlig (ibid.).

Mål utifrån det finansiella perspektivet ska även presenteras med beaktande till god ekonomisk hushållning (KL 8 kap. 5 § 2 stycket). De finansiella målen baseras på externredovisning och kommunerna och landstingen formulerar mål med en tydlig ambitionsnivå utformade utifrån lokala förhållanden och omständigheter (prop. 2003/04:105). Vanliga mål som tillämpas är nettokostnadsandel (Brorström et al. 2005), mål avseende skuldsättning samt in- och utbetalningsströmmar (prop. 2003/04:105).

2.9 Intressent

I den offentliga sektorn är det viktigt att förstå hur användning och tillgång av information utifrån utförande påverkar beteenden, samtidigt är informationen begränsad och verksamheterna tvingas prioritera vilken information som ska samlas in, användas samt spridas (Quinlivan, Nowak & Klaas 2014). Verksamheterna kan utvärdera och lista intressenter, de som påverkar och påverkas av en verksamhet (Gustavsson 2013) utifrån prioritering (Kamél 2014). Intressenter inom den offentliga sektorn kan exemplifieras med medborgare, skattebetalare, vårdtagare,

staten, anställda, fackföreningar, intressegrupper, politiska partier samt näringslivet (Gomes, Liddle & Gomes 2010).

Prioriteringarna av den offentliga sektorns intressenter genomförs för att kunna fördela resurser till de bäst behövande, arbetet med att kategorisera intressenter i offentlig sektor innebär att alla intressenter inte kommer att behandlas lika (Bovaird & Loeffler 2016). Verksamheter inom offentlig sektor måste utifrån prioritering upprätthålla en nivå av legitimitet som motsvarar den av intressenterna upplevda legitimiteten, en god legitimitet kan bidra till att verksamheterna kan hushålla bättre angående tid och kraft samt kan bidra till att transaktionskostnader reduceras (Haveri 2015). Konflikter som kan uppstå vid prioriteringar mellan olika intressenter försvårar införanden av sammanhängande ekonomistyrningssystem som det balanserade styrkortet, införanden av sammanhängande ekonomistyrningssystem anses försvåra för beslutsfattare att undvika målkonflikter samt kritiska debatter då olika intressenter har olika krav (Modell & Grönlund 2006), dock motiveras även det motsatta utifrån att det balanserade styrkortet kan tillfredsställa flera intressentgrupper utifrån flera perspektiv och mål (Bovaird & Loeffler 2016). Påverkan av intressenterna är i högre grad beroende av vilket inflytande den enskilda eller gruppen intressenter har än antalet intressenter (Gomes & Gomes 2009).

Modellen ”*A five-sided stakeholder influence model for local government*” (Figur 10) illustrerar vilka intressenter som kommuner och landsting, vilka är att anse som beslutsfattare, ska ta hänsyn till (Gomes et al. 2010). Intressenterna delas in i fem kategorier; lagstiftare, kontroll och granskning, interna och externa samarbetspartners, upparbetad legitimitet samt agendasättare. Kategorin lagstiftare avser staten genom lagstiftning, fullmäktige som beslutar om de ekonomiska ramarna samt skattebetalarna (ibid.). Traditionellt har kommuner och landsting i Sverige haft en relativ hög självstyrelse, dock har statens inflytande över verksamheterna ökat vilket bidragit till att statens omfattning som intressent har förstärkts (Haveri 2015). Kontroll och granskning omfattar den granskning som utförs för att möjliggöra ansvarsutkrävande av beslutsfattarna (Gomes et al. 2010). I kategorin interna och externa samarbetspartners ingår anställda och chefer samt externa partners vilka levererar offentliga tjänster, exempelvis privata företag som tillhandahåller tjänster (ibid.). Upparbetad legitimitet avser att invånarna röstar vid val och utser dess

representanter, intressenterna i kategorin är invånarna som utövar påverkan vid val (ibid.). Agendasättare är politiker på olika nivåer som påverkar agendan för verksamheten (ibid.).



Figur 10 - A five-sided stakeholder influence model for local government (Gomes et al. 2010)

3 Metod

I metodkapitlet presenterar författarna metodval samt redogör för ställningstaganden vid val av angreppssätt för uppsatsen. Vidare introduceras uppsatsens analysverktyg som tillämpas i uppsatsens dokumentstudie. Kapitlet kompletteras med etiska ställningstaganden, litteratur, metodkritik samt validitet, reliabilitet och objektivitet.

3.1 Introduktion

Uppsatsen metod och empiri är utförd i två steg. Det första steget, den initiala empiriska genomgången, utfördes i inledningen av kursen för att utröna genomförbarheten i studien som ska studera hur Sveriges landsting arbetar med balanserat styrkort och det andra steget bygger på resultaten från det första steget där författarna går djupare in i den empiriska insamlingen av data från de landsting som de första steget visade arbetade med balanserat styrkort. Datan baseras utifrån hur landstingen själva formulerar sitt arbete med balanserat styrkort.

3.2 Initial empirisk genomgång

Vid val av ämne för uppsatsen studerade författarna översiktligt Sveriges tjugoen landstings årsredovisningar och budgetdokument för år 2015 för att bilda oss en uppfattning om hur många landsting som tillämpar balanserat styrkort. Därefter diskuterade medlemmarna vid flertalet möten hur landstingen tillämpar styrkorten utifrån teorin och applicering av strategikartor. Utifrån avsikten att studera orsak-verkan-sambanden vid tillämpning av balanserade styrkort i landsting studerade författarna även landstingens budgetdokument med syftet att avgöra om dokumenten är relevanta för uppsatsen och om det fanns ett tillräckligt empiriskt underlag för fortsatt studie.

3.2.1 Resultat av den initiala empiriska genomgången

Utifrån förstudien och efterföljande diskussioner inom gruppen diskuterades möjligheten att studera om och hur Sveriges landsting tillämpar orsak-verkan-samband vid utformning av respektive landstings balanserade styrkort. Genomgången av årsredovisningarna och budgetdokumenten för år 2015 visade att elva av totalt tjugoen landsting använder sig av balanserat styrkort i sin

verksamhetsstyrning. Detta bedömde författarna vara tillräckligt empiriskt underlag för fortsatta studier för att kunna svara på uppsatsens forskningsfrågor och författarna fortsatte då i samråd med handledaren med uppsatsen. Valet av årsredovisningar och budgetdokument för år 2015 motiveras av praktiska orsaker då 2016 års årsredovisningar inte publicerats vid påbörjad empiristudie.

3.3 Kvantitativ metod

Innehållsanalysen som tillämpas i uppsatsen är att betrakta som en kvantitativ metod där dokument och texter analyseras utifrån i förväg bestämda kategorier på ett systematiskt, replikerbart och objektivt vis (Bryman & Bell 2013). Den kvantitativa metoden tillämpas främst vid studier där den insamlade informationen kan mätas alternativt värderas numeriskt, det vill säga kvantifieras (Björklund & Paulsson 2003). Dock innebär den kvantitativa metoden inte med automatik att siffror tillämpas vid tillämpning av metoden (Bryman & Bell 2013).

Analysen av budgetdokument och årsredovisningar utifrån i förväg formulerade förutsättningar innebär att författarna kvantifierar innehållet och att innehållsanalysen således är att betrakta som en kvantitativ metod (Bryman & Bell 2013). Tolkning av dokument och texter anses dock oftast vara en del av den kvalitativa metoden (Patel & Davidson 2011) och därför har innehållsanalysens inriktning mot den kvantitativa metoden debatterats (Rosengren & Arvidson 2002). Uppsatsens innehållsanalys har som utgångspunkt att utifrån kategorier och begreppsförklaringar analysera Sveriges landstings budgetdokument samt årsredovisningar för år 2015 på ett kvantifierbart vis, tillvägagångssättet för författarna är att analysera på ett systematiskt, replikerbart och objektivt vis för att utifrån analysverktyget motverka att personliga värderingar påverkar det formulerade ramverket som författarna upprättat (Bryman & Bell 2013). Författarnas ambition är att på ett objektivt vis genomföra analysen utifrån innehållsanalys, vilket bidrar till intrycket att innehållsanalysen är att anse som en kvantitativ metod då den kvalitativa metoden behandlar subjektivitet vid analyser (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2011).

3.4 Litteratur

För att skapa en översiktlig bild över forskningsområdet har ekonomisk litteratur på temat verksamhetsstyrning använts. Det insamlade materialet fokuserar främst på litteratur med inriktning på ekonomistyrning och mer precist på det balanserade styrkortet, orsak-verkan-samband och strategikartan.

Vetenskapliga artiklar har samlats in via Linnéuniversitetets söktjänst OneSearch. Söktjänsten används för att med ett antal olika sökbegrepp och logiska operatörer hitta lämpliga artiklar vilka är kollegialt granskade och publicerade i erkända vetenskapliga tidskrifter inom det generella området ekonomistyrning och specifikt gällande balanserat styrkort och dess implementering inom offentlig verksamhet. Sökord som tillämpats är exempelvis Balanced scorecard, public sector, stakeholder, local government, strategy map, customer perspective, internal perspective, financial perspective, learning/growth/innovation perspective, local governance, cause and effect och time horizons. Logiska operatörer som har använts mellan dessa sökbegrepp är: AND och OR.

De insamlade vetenskapliga artiklarna syftar till att fördjupa och komplettera insamlat material från företagsekonomisk litteratur. För att upprätthålla säkerheten vid insamling av information har författarna bedömt relevansen för respektive vetenskaplig artikel, vilket är av betydelse i kvantitativ metod (Patel & Davidson 2011).

Då uppsatsen analyserar Sveriges landsting har material även inhämtats angående verksamheterna samt lagstiftning som är direkt hänförlig till Sveriges landsting. Vidare har lagstiftningen angående god ekonomisk hushållning presenterats med avsikten att förklara varför Sveriges landsting och regioner rekommenderas tillämpa finansiella mål samt verksamhetsmål och riktlinjer (KL 8 kap. 5 § 2 stycket). Den främsta källan för inhämtning av material är den juridiska doktrinen som omfattar juridisk litteratur och utgör en rättskälla (Hydén & Hydén 2011). I den teoretiska referensramen hänvisas även till tillämplig lagstiftning samt till förarbeten i form av propositioner. Förarbeten är som rättskälla inte juridiskt bindande, dock får läsaren bakomliggande faktorer till lagens tillkomst och därigenom vägledning om hur lagen ska tolkas (Zetterström 2012). Lagarna som tillämpas i uppsatsen är svensk

lagstiftning som stiftats utan direktiv från den europeiska unionen vilket möjliggör tolkning av lagar utifrån förarbeten, förarbeten inom EU-rätt har en lägre dignitet då förarbeten ej används för lagtolkning (Agell, Malmström, Ramberg, Sigeman 2010).

3.5 Forskningsetik

Uppsatsens empiriska underlag utgörs av en dokumentstudie vilket ålägger författarna att tydligt beskriva vilka dokument som granskats, hur de har inhämtats och på vilket sätt de har granskats. Dokumenten som tillämpas i dokumentstudien är offentliga dokument och behöver ej etikregler gällande nyttjandekrav, informationskrav, samtyckeskrav samt konfidentialitetskrav (Patel & Davidsson 2011). Offentlighetsprincipen (TF 2 kap. 1 §) tydliggör att medborgaren utan speciellt syfte har rätt att ta del av allmänna handlingar (Strömberg & Lundell 2009). Förvanskningar, plagiat och fabrikat är att beteckna som vetenskaplig oredlighet vilket försämrar tilltron till forskningsresultat (Hermerén 2011). Alltifrån meriteringssystemet till konkurrensen om forskningsmedel snedvrids då forskare ägnar sig åt oredlighet. Oredlighet kan vara uppsåtligt men även bero på slarv, inkompetens eller brådska hos forskaren. I uppsatsen har författarna ålagt sig att följa god forskningsetik. För att undvika vetenskaplig oredlighet kommer endast publicerade artiklar och litteratur hänvisas till. Opublicerad forskning inom området från exempelvis konferenser och liknande kommer ej att hänvisas till då detta ses som problematiskt för bedömning av eventuell plagiering samt att materialet inte är peer reviewed (ibid.). För att undvika oavsiktlig plagiering är uppsatsen kontrollerad via databasen URKUND (URKUND 2017). Kontrollen utförs genom att texten analyseras och jämförs med publicerat material, studentmaterial och material publicerat på internet (ibid.). Det är essentiellt att ingen part åsamkas skada genom uppsatsens tillkommande och publicering varför en dokumentstudie är lämpligt då fokus ligger på verksamheternas dokumentation och inte uppgifter från individuella respondenter. Gällande hur de granskade landstingen framställs har författarna vinnlagt sig om att kritiskt granska den insamlade datan men att inte för den delen framställa någon verksamhet negativt. Målet med uppsatsen är inte att i sig kritisera den finansiella styrningen av individuella landsting utan att ge ett perspektiv på implementeringen av ekonomistyrningssystemen och på vilka sätt implementeringarna skiljer sig åt utifrån ett orsak-verkan-samband. För att underlätta granskning av uppsatsen är den analyserade rådatan samt det metodologiska

tillvägagångssättet, kodningsmanualen, presenterade i uppsatsen. Dokumenten som ligger till grund för studien är offentliga och tillgängliga vilket också syftar till att underlätta granskning.

3.6 Analysverktyg

3.6.1 Innehållsanalys

Uppsatsen bygger på en dokumentstudie i vilken Sveriges 21 landsting granskas utifrån dess budgetdokument och årsredovisningar för år 2015. Analysen behandlar frågeställningar utifrån det balanserade styrkortets orsak-verkan-samband mellan perspektiven samt utifrån strategikartan. Granskningen genomförs med ett analysverktyg som utformats utifrån metoden innehållsanalys, vilken är metod vid kvantitativa dokumentstudier vilka lämpar sig vid studier av exempelvis årsredovisningar (Bryman & Bell 2013). Den kvantitativa metoden avser en granskning av information som kan mätas alternativt värderas numeriskt (Björklund & Paulsson 2003).

Analysverktyget konstrueras av författarna till uppsatsen utifrån förutsättningen att de personliga värderingarna vid granskning av dokumenten ska påverka i ytterst begränsad omfattning för att upprätthålla en god objektivitet, därutöver är målsättningen att formulera riktlinjer som är tydliga vid granskningen av årsredovisningarna och budgetdokumentent så analysen kan genomföras på ett systematiskt och replikerbart vis (Bryman & Bell 2013).

I analysverktyget avser författarna att formulera frågor som ska ingå i kodningsschemat. Kodningsschemat numrerar frågeställningarna samt innehåller en tom kolumn där svaret eller koden på frågeställningarna redovisas (Bryman & Bell 2013). Till hjälp att besvara frågeställningarna tillämpas en kodningsmanual i vilken instruktionerna redovisas i form av koder som ska besvara frågeställningarna utifrån respektive landsting och region. Koderna och kategorierna som tillämpas i kodningsmanualen består av ord formuleringar, begrepp och fraser (Bryman & Bell 2013; Yin 2007) som är hämtade ur den teoretiska referensramen och som tillämpas i kodningsmaualen efter diskussioner mellan författarna om dess relevans. Teorin avseende det balanserade styrkortet samt information angående landsting och tillämplig lagstiftning. Utifrån avsikten att genomföra granskningen av dokumenten

på ett replikerbart och systematiskt vis samt med god objektivitet förklaras och förtydligas ord, formuleringar, begrepp samt fraser utförligt i instruktioner, begreppsförklaringar och förtydliganden som ska bidra till att författarna tolkar innehållet i dokumenten korrekt utifrån analysverktyget (Bryman & Bell 2013).

3.6.2 Utarbetning av analysverktyget

Vid granskning av budgetdokumenten samt årsredovisningarna för år 2015 har författarna utarbetat ett analysverktyg som bygger på metoden innehållsanalys (Bryman & Bell 2013). Författarnas process vid utarbetning av analysverktyget har utgått ifrån Weberprotokollet vid formulering samt arbete med ett kodningsschema och en kodningsmanual. Avsikten att tillämpa Weberprotokollet bidrar till att analysverktygets reliabilitet, det vill säga tillförlitligheten, stärks (Bryman & Bell 2013; Björklund & Paulsson 2013) i processen att skapa, pröva och implementera analysverktyget (Bryman & Bell 2013).

Författarna utformade relevanta frågor utifrån den framtagna teorin och uppsatsens frågeställningar i kodningsschemat samt tillämpliga svarsalternativ i kodningsmanualen, vilka sedan utifrån två landstings dokument analyserades. Analysen genomfördes separat av uppsatsens tre författare och svaren jämfördes. Kodningsschemat och kodningsmanualer korrigerades. Därefter analyserade författarna samma landsting igen enskilt med avsikten att uppnå en hög tillförlitlighet och svaren jämfördes återigen. Denna processen upprepades flertalet gånger för att säkerställa tillförlitligheten i analysverktyget, det vill säga tills dess att författarnas tolkning av frågorna överensstämde. Analysverktyget består även av begreppsförklaringar vilka stärker tillförlitligheten samt förbättrar objektiviteten. Weberprotokollet utgår från en process med åtta olika steg (Bryman & Bell 2013):

1. Definition av de enheter som ska registreras.
2. Definition av kodningskategorierna.
3. Prövning av kodningen på ett visst texturval.
4. Bedömning av riktigheten och reliabiliteten.
5. Revidering av kodningsreglerna.
6. Gå tillbaka till steg tre intill dess man kan uppnå en tillräckligt hög reliabilitet.

7. Kodning av texten i dess helhet.
8. Bedömning av den uppnådda reliabiliteten eller noggrannheten.

3.6.3 Kodningsschema

Kodningsschema		
Nr.	Information	Kod
I	Vilket landsting?	
II	Tillämpar landstinget balanserat styrkort?	
III	Vilket perspektiv tillämpar landstinget som sitt slutliga perspektiv?	
IV	Formulerar landstinget en koppling mellan perspektiven?	
V	Tillämpar landstinget en strategikarta eller någon annan visuell presentation utifrån det balanserade styrkortet?	
VI	Visar strategikartan alternativt den visuella presentationen på orsak-verkan-samband?	
VII	Är målet ett utfallsmått eller ett drivande mått?	
VIII	Vilket perspektiv är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till?	
IX	Är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till en framgångsfaktor?	
X	Är den eventuella framgångsfaktorn kopplad till ett strategiskt mål?	
XI	Är utfallsmåttet eller det drivande måttet direkt kopplat till ett strategiskt mål?	

3.6.4 Kodningsmanual

Kodningsmanual	
Nr.	Koder & Kriterier
I	1. Stockholms läns landsting 2. Region Uppsala 3. Landstinget Sörmland 4. Region Östergötland 5. Region Jönköpings län 6. Region Kronoberg 7. Landstinget i Kalmar 8. Region Gotland 9. Landstinget Blekinge 10. Region Skåne 11. Region Halland 12. Västra Götalandsregionen 13. Landstinget Värmland 14. Region Örebro län 15. Region Västmanland 16. Landstinget Dalarna 17. Region Gävleborg 18. Landstinget Västernorrland 19. Region Jämtland Härjedalen 20. Västerbottens läns landsting 21. Region Norrbotten
II	1. Ja 2. Nej
III	1. Det finansiella perspektivet 2. Kundperspektivet 3. Processperspektivet 4. Förnyelse- och utvecklingsperspektivet 5. Medarbetarperspektivet 6. Annat perspektiv 7. Ej bedömningsbart
IV	1. Direkt koppling 2. Indirekt koppling <ul style="list-style-type: none"> • Balans i relation till perspektiv, verksamhet eller intressent. • Effekt • Påverka • Koppling • Kostnadseffektivitet • Samband • Kausal • Hierarki • Rang • Helhet • Vikt 3. Ingen Koppling
V	1. Ja, Strategikarta 2. Ja, annan visuell presentation 3. Nej
VI	1. Ja 2. Nej
VII	1. Utfallsmått 2. Drivande mått 3. Ej bedömningsbart
VIII	1. Det finansiella perspektivet 2. Kundperspektivet 3. Processperspektivet 4. Förnyelse- och utvecklingsperspektivet 5. Medarbetarperspektivet 6. Annat perspektiv 7. Ej bedömningsbart
IX	1. Ja 2. Nej 3. Ej bedömningsbart
X	1. Ja 2. Nej 3. Ej bedömningsbart
XI	1. Ja 2. Nej 3. Ej bedömningsbart

3.6.5 Kodningsmanualens begreppsförklaringar och förtydliganden

3.6.5.1 Vilket landsting?

Landstingen är rangordnade utifrån Sveriges kommuner och landstings lista, Tabell 1 Tabell 1 - Sveriges landsting och regioner (Bearbetad från SKL 2017b) (SKL 2017b), därefter har författarna numrerat landstingen och regionerna för att kunna särskilja dem.

3.6.5.2 Tillämpar landstinget balanserat styrkort?

Balanserat styrkort anses föreligga om landstingen uttrycker i budgetdokumenten eller årsredovisningen att styrmodellen tillämpas, terminologin som tillämpas kan dock skilja mellan olika landsting där exempelvis balanserad styrning eller förkortningen BSK alternativt BSC används. Därutöver förutsätts att de perspektiv som tillämpas, inom offentlig verksamhet, kan anta olika benämningar då exempelvis det finansiella perspektivet kan benämnas som ekonomiperspektivet.

3.6.5.3 Vilket perspektiv tillämpar landstinget som sitt slutliga perspektiv?

Traditionellt har det finansiella perspektivet varit det slutliga perspektivet i ett balanserat styrkort, se exempelvis Kaplan & Norton (1999). Icke vinstdrivande och offentliga verksamheter som använder sig av balanserat styrkort kan dock använda sig av ett annat slutligt perspektiv om det är lämpligt för verksamhetens syfte (Kaplan & Norton 2001a). Detta förändrar då det balanserade styrkortets rangordning. I offentlig verksamhet är det förekommande att man strukturerar om rangordningen på perspektiven och sätter kundperspektivet som det slutliga då landstinget ser medborgarna som dess kunder och detta bådär för ett förbättrat ansvarsutkrävande av landstinget (Northcott & Taulapapa 2012). Ett perspektiv kan anses vara slutligt om beskrivna mål inom vision, affärsidé alternativt strategi är direkt tagna från aktuellt perspektiv.

Vid bedömning likställer författarna perspektiv som förekommer i den ursprungliga teorin om det balanserade styrkortet med perspektiv som är anpassade till den enskilda verksamheten (Kaplan & Norton 1999; Talbot 2010). Exempel på perspektiv som likställs i analysverktyget är det finansiella perspektivet och ekonomiperspektivet, kundperspektivet och medborgarperspektivet alternativt

brukarperspektivet samt processperspektivet och verksamhetsperspektivet (Törnvall & Norrlid 2007). Utöver perspektiven som tillämpas enligt teorin om det balanserade styrkortet kan offentliga verksamhet tillämpa ett medborgarperspektiv (Brorström et al. 2005).

Vid förekomst av andra perspektiv som inte är att anse som de ursprungliga eller de som kan likställas med de ursprungliga alternativt medborgarperspektivet är att anse i analysverktyget som ett annat perspektiv.

3.6.5.4 Formulerar landstinget en koppling mellan perspektiven?

Direkt koppling föreligger om landstinget direkt i text formulerar intention till utarbetat samband utifrån balanserat styrkort. Exempelvis att landstinget *beskriver* arbetet med balanserat styrkort utifrån orsak-verkan-samband.

Indirekt koppling föreligger om landsting formulerar begrepp i sammanhang till balanserat styrkort, men inte ger uttryck för en direkt koppling.

Ingen koppling föreligger om formuleringarna inte ger uttryck i budgetdokumentet alternativt årsredovisningen angående koppling mellan perspektiven.

3.6.5.5 Tillämpar landstinget en strategikarta eller någon annan visuell presentation utifrån det balanserade styrkortet?

Strategikarta beskriver hur immateriella tillgångar bidrar till finansiella prestationer och skapar värde för en verksamhet genom de fyra perspektiven i det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton 2001b). I strategikartan visas sambandet mellan åtgärder och mål samt den förmedlar verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi kopplat till de interna och externa intressenterna via styrtalen (Kaplan & Norton 1996). Vidare så visar strategikartan på ett orsak-verkan-samband utifrån de ingående perspektiven (Simons 2014) och *presenterar sambanden visuellt* (Atkinson et al. 2011).

I den empiriska studien har författarna utgått från att en strategikarta ska innehålla följande kriterier för att klassas som en strategikarta:

- Perspektiven
- Orsak-verkan-samband i form av exempelvis pilar som visar på samband mellan perspektiven
- Vision, affärsidé alternativt strategi

Visuell presentation avser när landstinget tillämpar någon form av strategikarta, men då strategikartan inte uppfyller alla ovan uppsatta kriterier.

Nej, avser när landstinget inte tillämpar en visuell presentation alternativt en strategikarta.

3.6.5.6 Visar strategikartan alternativt den visuella presentationen på orsak-verkan-samband?

Strategikartan visar ett orsak-verkan-samband utifrån det balanserade styrkortets fyra perspektiv (Simons 2014) och presenterar sambanden visuellt (Atkinson et al. 2011). För att en visuell presentation ska kunna bedömas visa på orsak-verkan-samband måste det beskriva kopplingar mellan perspektiven i det balanserade styrkortet.

3.6.5.7 Är målet ett utfallsmått eller drivande mått?

Utfallsmått är ofta generella mått (Kaplan & Norton 1999). Tydliga exempel på utfallsmått är de mål och mått som tillämpas i modellerna orsakskedjan (Figur 3) utifrån kundperspektivet, strategiska finansiella teman (Figur 2) samt medarbetarnas färdigheter utifrån förnyelse- och utvecklingsperspektivet. Utfallsmåtten kan även beskrivas som resultatmått, vilka beskriver de önskade effekterna och resultatet av verksamheten (Edström et al. 2008; Kaplan & Norton 1999). Resultatmått är att betrakta som eftersläpande indikatorer och utfallsmått (Porporato et al. 2017).

Drivande mått är ofta unika mått vilka kan beskrivas som processmått, vilka beskriver hur väl processen inom verksamheten fungerar och beskriver hur väl verksamheten utför sina uppgifter och vad de gör (Edström et al. 2008; Kaplan &

Norton 1996). Tydliga exempel på drivande mått är de mål och mått som tillämpas i modellerna den generella värdekedjan (Figur 4) utifrån processperspektivet samt schema över lärandestyrtalet (Figur 5) exklusive medarbetarnas färdigheter utifrån förnyelse- och utvecklingsperspektivet. Drivande mått är unika för verksamheten, de kan beakta företagets lönsamhet, företagets interna processer samt verksamhetens specifika marknadssegment (ibid.). Drivande mått anses vara en ledande indikator (Porporato et al. 2017).

3.6.5.8 Vilket perspektiv är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till?

Vid bedömning likställer författarna perspektiv som förekommer i den ursprungliga teorin om det balanserade styrkortet med perspektiv som är anpassade till den enskilda verksamheten (Kaplan & Norton 1999; Talbot 2010). Exempel på perspektiv som likställs i analysverktyget är det finansiella perspektivet och ekonomiperspektivet, kundperspektivet och medborgarperspektivet alternativt brukarperspektivet samt processperspektivet och verksamhetsperspektivet (Törnvall & Norrlid 2007). Utöver perspektiven som tillämpas enligt teorin om det balanserade styrkortet kan offentliga verksamhet tillämpa ett medborgarperspektiv (Brorström et al. 2005).

Vid förekomst av andra perspektiv som inte är att anse som de ursprungliga eller de som kan likställas med de ursprungliga alternativt medborgarperspektivet är att anse i analysverktyget som ett annat perspektiv.

3.6.5.9 Är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till en framgångsfaktor?

Om måttet är representerat som ett delmått ämnat att uppfylla ett övergripande mål, antingen tillsammans med andra mått eller ensamt, eller om måttet har en tilldelad framgångsfaktor så är måttet kopplat till en framgångsfaktor. Framgångsfaktorerna uttrycker vad verksamheten ska vara bra på (Lindvall 2011) och beskrivs i anslutning till det aktuella måttet i det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton 1996).

3.6.5.10 Är den eventuella framgångsfaktorn kopplad till ett strategiskt mål?

Före framgångsfaktorerna i mållkedjan kommer de strategiska målen. De strategiska målen är de mål som verksamheten har formulerat vilka är närmast kopplat till verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi (Kaplan & Norton 1996). De

strategiska målen byggs upp av ett antal framgångsfaktorer vilka tillsammans utgör det strategiska målet (Kaplan & Norton 1996). I analysverktyget betraktas strategiska mål som de mål som är närmast kopplade till verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi. Andra benämningar på strategiska mål kan förekomma i de granskade dokumenten men bedöms vara strategiska mål när de är övergripande för ett perspektiv.

3.6.5.11 Är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till ett strategiskt mål?

Då ett utfallsmått eller ett drivande mått inte är kopplat till ett en framgångsfaktor analyserar författarna om måttet istället är direkt kopplat till ett strategiskt mål.

3.7 Metodkritik

Författarnas avsikt är att presentera en uppsats med hög trovärdighet. Trovärdigheten i uppsatsen beaktas utifrån begreppen reliabilitet, validitet samt objektivitet (Björklund & Paulsson 2003).

Reliabilitet avser tillförlitligheten, vilket i uppsatsen beaktas främst i analysverktyget och dess förmåga att uppnå stabila utslag (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2011). Vid tillämpning av kvantitativ metod bidrar tillförlitligheten till pålitlighet och följdriktighet avseende mått och mätningar (Bryman & Bell 2013). Författarnas samsyn av begreppsförklaringar efter flertalet test av analysverktyget samt att analysen genomförts enskilt av respektive författare innan analysens resultat diskuterats mellan uppsatsens författare har bidragit till att reliabiliteten stärkts (Björklund & Paulsson 2003). Dock innebär tillämpning av innehållsanalys en inbyggd risk då det i princip är omöjligt att konstruera förhållningsregler som uppnår fullständig samsyn av kodningsmanualen och begreppsförklaringarna (Bryman & Bell 2013).

Validitet avser i vilken utsträckning uppsatsens mätningar mäter vad de är avsedda att mäta (Bryman & Bell 2013) och syftar till uppsatsens giltighet (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2011). Begreppet validitet kan beskrivas utifrån inre- och yttre effektivitet, vilka innebär att begrepp och mätbara definitioner ska överensstämma samt att mätvärdet och verkligheten överensstämmer (ibid.). Uppsatsens inre validitet har beaktats vid diskussioner mellan uppsatsens författare angående begrepp, vilka

som tillämpas i uppsatsen samt hur begreppen ska tolkas och formuleras. Den yttre validiteten avser i uppsatsen främst om författarnas val av frågor i analysverktyget mäter hypoteserna som det balanserade styrkortets orsak-verkan-sambandet bygger på. Frågeställningarna i analysverktyget bygger på teoriavsnittet, ur vilket författarna formulerat frågeställningar som kan betraktas som hypoteser till om orsak-verkan-samband förekommer i landstingens och regionernas årsredovisningar och budgetdokument för år 2015. Dock existerar ingen exakt definition av vilka hypoteser som ett orsak-verkan-samband innehåller (Kaplan & Norton 1999), vilket bidragit till att författarna utifrån teorin har byggt upp ett antal kriterier som kan antas bidra till ett orsak-verkan-samband.

Objektivitet utifrån uppsatsen avser att minska författarnas personliga värderingar vid tillämpning av analysverktyget (Bryman & Bell 2013). Författarna formulerade begreppsförklaringarna i analysverktyget gemensamt, därefter testades analysverktyget på ett landsting för att uppnå en hög samsyn mellan författarna om vad som avses i begreppsförklaringarna. Processen stärker objektiviteten då författarna i förväg har formulerat och utvärderat begreppsförklaringarna (ibid.). Författarnas avsikt är att presentera en analys där personliga värderingar i begränsad omfattning påverkar resultatet, vilket bidrar till en förstärkt objektivitet. Objektiviteten har också beaktats utifrån att författarna kontinuerligt har tydliggjort och motiverat val och utformning av uppsatsen, vilket bidrar till att läsaren själv kan bilda sig en uppfattning om uppsatsens resultat utifrån analysverktyget samt resonemang (Björklund & Paulsson 2013).

Gränsdragningen mellan kvantitativ metod och kvalitativ metod är inte alltid självklar och den samhällsvetenskapliga forskningen bedrivs ofta mellan begreppen (Patel & Davidson 2011). Tolkning av dokument och texter anses oftast vara en del av den kvalitativa metoden (Patel & Davidson 2011) och därför har metoden innehållsanalys som tillämpas i uppsatsen debatterats (Rosengren & Arvidson 2002). Dock är tolkning svår att fullständigt undvika vid utformning av kodningsmanualen och anses vara i stort omöjligt (Bryman & Bell 2011).

4 Empiriskt resultat

I empiriskt resultat redovisas analysens resultat utifrån respektive landsting. Landstingens resultat redovisas i en sammanfattande text tillsammans med en kompletterande tabell med samtliga resultat utifrån uppsatsens analysverktyg.

4.1 Inledning

Uppsatsens empiriska resultat redovisas i detta kapitlet i tabellform där varje fråga i kodningsschemat är besvarat med ett numeriskt värde utifrån kodningsmanualen. Till varje landsting finns en kort sammanfattning av det empiriska resultatet i textformat. Varje mål och mått som har analyserats i innehållsanalysen är redovisat i textform utifrån den aktuella årsredovisningen eller budgetdokumentet för 2015, därutöver redovisas det perspektiv som landstinget har specificerat att målet eller måttet tillhör.

Exempel: Fråga nummer 3 gäller vilket perspektiv som landstinget tillämpar som sitt slutliga perspektiv. I kodningsmanualen listas de olika perspektiven och tilldelas ett numeriskt värde. För Landstinget i Uppsala län så har författarna kommit fram till att de tillämpar kundperspektivet som sitt slutliga perspektiv och har då tilldelat fråga 3 det numeriska värdet 2 i det empiriska resultatet.

4.2 Empiriskt resultat

4.2.1 Stockholms läns landsting

Stockholm läns landsting tillämpar inte balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet.

4.2.2 Region Uppsala

Region Uppsala använder sig av balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet. De har kundperspektivet som sitt slutliga perspektiv och de formulerar ingen koppling mellan de olika perspektiven, varken direkt eller indirekt. De tillämpar ingen form av strategikarta eller visuell presentation av perspektiven och det balanserade styrkortet och då visualiseras heller inget orsak-verkan-samband mellan perspektiven. Region Uppsala har totalt 15 mål i sitt balanserade styrkort varav 4 mål är utfallsmått och 11 mål är drivande mått. Samtliga mål och mått är kopplade till en framgångsfaktor och alla framgångsfaktorerna är i sin tur kopplade till ett strategiskt mål. Inga mått är direkt kopplade till ett strategiskt mål.

Tabell 2 - Fråga 1 till 11 Region Uppsala

Fråga nummer	
I	2
II	1
III	2
IV	3
V	3
VI	2

Perspektiv	Landstingets mål/mått	Fråga nummer				
		VII	VIII	IX	X	XI
Medborgare och kund	Upplevelsen av gott bemötande har ökat samt följsamhet handlingsplan. (Alla förvaltningar)	1	2	1	1	2
	Nå målen för väntetider i enlighet med kraven för vårdgarantin.	2	2	1	1	2
	Upplevelsen av god tillgänglighet inom kollektivtrafiken har ökat. (mäts genom kollektivtrafikbarometern)	1	2	1	1	2
	Vårdrelaterade infektioner har minskat med 10 % jämfört med 2014.	2	2	1	1	2
Finansiella perspektivet	Verksamhetens resultat ska vara lika med eller större än noll	1	1	1	1	2
	Totalkostnad i förhållande till total produktion är samma som föregående år eller lägre.	1	1	1	1	2
Processperspektivet	Ett verktyg för produktionsplanering finns etablerat.	2	3	1	1	2
	Den landstingsövergripande analysen av öppna jämförelser används systematiskt i förvaltningarnas utvecklingsarbete.	2	3	1	1	2
Förnyelse- och utvecklingsperspektivet	Alla förvaltningar har stärkt sin forskning/utveckling inom minst 2 av sina prioriterade strategiska områden.	2	4	1	1	2

	Alla HoS-förvaltningar arbetar utifrån en modell för ordnat införande av nya effektiva behandlingsmetoder.	2	4	1	1	2
Medarbetarperspektivet	Varje förvaltning ska ha en handlingsplan för hantering av avtalade utbildningsplatser och introduktion.	2	5	1	1	2
	Engagerad Medarbetar Index (EMI) har ökat jämfört med 2014 års mätning.	2	5	1	1	2
	Minst 80 procent av antalet nya chefer har deltagit i ett av landstingets chefsutvecklingsprogram.	2	5	1	1	2
	Andel chefer som har ett tydligt chefsuppdrag är 100 procent.	2	5	1	1	2
	Allmän visstidsanställning ska bara finnas i undantagsfall.	2	5	1	1	2

4.2.3 Landstinget Sörmland

Landstinget Sörmland tillämpar balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet. Kundperspektivet är det perspektiv som landstinget har som sitt slutliga perspektiv och de formulerar en direkt koppling mellan perspektiven. Landstinget i Sörmland visualiserar inte någon strategikarta men dock en visuell presentation av perspektiven och denna presentation visar inte på något orsak-verkan-samband mellan perspektiven. De har totalt åtta mål och mått i sitt balanserade styrkort varav fyra mål är utfallsmått och fyra mål är drivande mått. Inget av måtten är kopplat till en framgångsfaktor och ingen av framgångsfaktorerna är kopplade till ett strategiskt mål. Alla måtten är direkt kopplade till ett strategiskt mål utan framgångsfaktor emellan.

Tabell 3 - Fråga 1 till 11 Landstinget Sörmland

Fråga nummer	
I	3
II	1
III	2
IV	1
V	2
VI	2

Perspektiv	Landstingets mål/mått	VII	VIII	IX	X	XI
Medborgarperspektivet	Andel patienter/brukare/resenärer/kunder som varit nöjda med landstingets tjänster.	1	2	2	2	1
	Andel i olika befolkningsgrupper med ett gott självskattat hälsotillstånd.	1	2	2	2	1
	Andel engagerade medarbetare utifrån index för hållbart medarbetarengagemang (definition enligt RKA).	2	5	2	2	1
Processperspektivet	Andel patienter som fått landstingets tjänster i god tid.	2	3	2	2	1
	Andel utvalda områden inom kvalitet som landstinget förbättrat.	2	3	2	2	1
Miljöperspektivet	Andel indikatorer i landstingets miljö- och klimatprogram som uppnår målvärdet.	2	6	2	2	1
Finansiella perspektivet	Ekonomiskt resultat beräknat enligt kommunallagens krav på balans ska vara minst 0.	1	1	2	2	1
	Ekonomiskt resultat över en fyraårsperiod	1	1	2	2	1

4.2.4 Region Östergötland

Region Östergötland tillämpar balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet och har kundperspektivet som sitt slutliga perspektiv. Vidare så formulerar Region Östergötland en direkt koppling mellan de olika perspektiven i sitt balanserade styrkort. Ingen regelrätt strategikarta tillämpas men de visualiserar perspektiven i en annan form av visuell presentation. Den visuella presentationen visar inte på ett orsak-verkan-samband mellan perspektiven. Region Östergötland har totalt 88 mål i sitt balanserade styrkort varav 29 mål är utfallsmått, 57 mål är drivande mått och 2 mål är inte definierbara. Samtliga mål och mått är kopplade till en framgångsfaktor och alla framgångsfaktorerna är i sin tur kopplade till ett strategiskt mål. Inga mått är direkt kopplade till ett strategiskt mål.

Tabell 4 - Fråga 1 till 11 Region Östergötland

Fråga nummer	
I	4
II	1
III	2
IV	1
V	2
VI	2

Perspektiv	Landstingets mål/mått	Fråga nummer				
		VII	VIII	IX	X	XI
Kundperspektiv	Andel produktionsenheter som på ett tillfredställande sätt arbetar med hälsofrämjande förhållningssätt. Bedömningen bygger på resultatmått a–b nedan.	2	2	1	1	2
	Andel produktionsenheter som på ett tillfredställande sätt arbetar med sjukdomsförebyggande insatser. Bedömningen bygger på resultatmått a–b nedan.	2	2	1	1	2
	Tillgängligheten på akutmottagningen	2	2	1	1	2
	Tillgänglighet till sjukvårdsrådgivningen (1177)	2	2	1	1	2
	Tillgänglighet till vårdcentraler	2	2	1	1	2
	Tillgängligheten till specialiserad vård	2	2	1	1	2
	Tillgänglighet till psykiatri	2	2	1	1	2
	Andel patienter som har genomfört fördjupad utredning/behandling inom 30 dagar.	2	2	1	1	2
	Andel produktionsenheter som på ett tillfredsställande systematiskt sätt arbetar med att säkerställa jämlik vård.	2	2	1	1	2
	Andel berörda kliniker som har kontaktsjuksköterskor för cancerpatienter	2	2	1	1	2
	Andel berörda kliniker som använder vård-/rehabiliteringsplan för cancerpatienter	2	2	1	1	2
	Andel patienter som utifrån sina erfarenheter skulle kunna rekommendera till andra	1	2	1	1	2
	Andel patienter som känner sig delaktiga i sin vård och behandling på	2	2	1	1	2
	Andel verksamhetsenheter (vårdcentraler/kliniker) som erbjuder möjlighet till webbokning	2	2	1	1	2
	Telefontillgänglighet till kliniker/enheter	2	2	1	1	2
	Antalet ärenden i ”Mina vårdkontakter” per månad	1	2	1	1	2
	Andel östgötar som har förtroende för vårdcentralerna	1	2	1	1	2
	Andelen tätorter där en resa med kollektivtrafiken till Norrköping eller Linköping inte tar längre tid än 1,5 gånger motsvarande resa med egen bil	2	2	1	1	2
	Restider och turutbud mellan kommuncentra eller orter med minst 1 500 invånare och endera Norrköping, Linköping eller Mjölby	1	2	1	1	2
	Regularitet (andel utförda turer i förhållande till antalet planerade turer	1	2	1	1	2
Punktlighet i kollektivtrafiken	2	2	1	1	2	
Andel av de fordon som används i kollektivtrafiken som är av låggolvs-/lågentrétyp eller har lyft/ramp	2	2	1	1	2	
Andel av hållplatslägen som är tillgängliga för kunder med funktionshinder	2	2	1	1	2	
Processperspektivet	Medicinska resultat i ”Öppna jämförelser” i förhållande till övriga landsting/regioner	1	3	1	1	2

Förbättrade resultat inom särskilda utvecklingsområden i överenskommelserna. Bedömningen bygger på resultatmått a–e nedan.	1	3	1	1	2
Andel patientskador per 100 vårdtillfällen (vtf)	2	3	1	1	2
Andel patienter med trycksår	2	3	1	1	2
Andel patienter med läkemedelsberättelse vid utskrivning från slutenvård	2	3	1	1	2
Förekomst av vårdrelaterade infektioner (VRI)	2	3	1	1	2
Andel observationer som visar att hygienriktlinjerna följs avseende	2	3	1	1	2
Antibiotikaförskrivning (recept/1 000 inv)	2	3	1	1	2
Andel vårdenheter (kliniker/vårdcentraler eller motsv.) som arbetar systematiskt med effektivisering av sina processer	2	3	1	1	2
Andel patienter som inom 14 dagar från remissankomst/beslut om åtgärd har erbjudits tidpunkt för	2	3	1	1	2
Utredningstid på särskilda enheter för patienter med misstanke om allvarlig sjukdom	2	3	1	1	2
Väntetid till primär canceroperation	2	3	1	1	2
Väntetid till specifika cancerbehandlingar: Andel patienter som får sin canceroperation från beslut till operation:	2	3	1	1	2
Beläggningsgraden av vårdplatser	2	3	1	1	2
Utlökaliserade patienter	2	3	1	1	2
Andel uteblivna mottagningsbesök	1	3	1	1	2
Minskade återinläggningar inom 30 dagar	1	3	1	1	2
Antal verksamhetsenheter (vårdcentraler och kliniker) som har en funktion för koordinering för effektiv samverkan med Försäkringskassan	2	3	1	1	2
Regionens resultat i Socialstyrelsens granskning ”Kvalitet på läkarintyg”	1	3	1	1	2
Medarbetare som tycker sig har goda möjligheter att på egna enheten medverka i förbättrings- och utvecklingsarbete	2	3	1	1	2
Andel indikatorer i SKL:s öppna jämförelser där Östergötland ingår	3	3	1	1	2
Antal resor per invånare och år	1	3	1	1	2
Antal resor/fordons-km	1	3	1	1	2
Antal linjer med en kostnadstäckningsgrad under 20 %	2	3	1	1	2
Forskningsaktivitet.	1	3	1	1	2
Bred och jämställd forskningskompetens inom organisationen.	2	3	1	1	2
Regionens forskning och utvecklingsaktiviteter vid US.	3	3	1	1	2
Medarbetarnas inställning till forskning och utveckling i sin kliniska vardag	2	3	1	1	2
Verksamhetsenheternas aktiva tillämpning av resultat från forskning och utveckling.	2	3	1	1	2
Andel verksamhetsenheter (vårdcentraler, kliniker eller motsv.) som har utfört miljöförbättrande åtgärder i enlighet med fastställt plan – ”Vårda miljön”*	2	3	1	1	2

	Andel produktionsenheter som genomför åtgärder enligt egen handlingsplan för miljö	2	3	1	1	2
	Minskning av antalet tjänsteresor	1	3	1	1	2
	Resultat i nationella jämförelser av miljömål	1	3	1	1	2
	Andelen källsorterat avfall vid sjukhusen	2	3	1	1	2
	Utsläpp av klimatpåverkande ämnen i förhållande till resande med kollektivtrafik (Koldioxid per personkilometer)	2	3	1	1	2
	Andel fordon som drivs med förnyelsebara drivmedel	2	3	1	1	2
Medarbetarperspektivet	Medarbetare som upplever att man på den egna arbetsplatsen har ett öppet klimat	2	5	1	1	2
	Medarbetare som medverkar aktivt i att utveckla verksamheten	2	5	1	1	2
	Medarbetare som får återkoppling kring prestation från sin närmaste chef	2	5	1	1	2
	Medarbetare som frågar efter återkoppling	2	5	1	1	2
	Medarbetares och studenters upplevelse av Region Östergötland	1	5	1	1	2
	Andel verksamhetsenheter (kliniker/vårdcentraler) inom varje produktionsenhet som har en handlingsplan för kompetensförsörjning	2	5	1	1	2
	Medarbetare som upplever att närmaste chef stimulerar till kompetensutveckling	2	5	1	1	2
	Medarbetare som upplever att de lär sig nya saker i sitt arbete	2	5	1	1	2
	Andel chefer som har en individuell utvecklingsplan	2	5	1	1	2
	Stressindex chefer	2	5	1	1	2
	Chefer som upplever att närmaste chef är bra på att ge stöd och vägledning	2	5	1	1	2
	Chefer som upplever att Region Östergötland* har ett öppet klimat	2	5	1	1	2
Finansiella perspektivet	Regionens totala lönekostnadsutveckling (löne- och personalförändringar)*	1	1	1	1	2
	Läkemedelskostnadsutvecklingen	1	1	1	1	2
	Produktionsenheternas sammanlagda resultat (exkl. styrelse, nämnder samt finans och pension)	1	1	1	1	2
	Hälso- och sjukvårdsnämndens resultat	1	1	1	1	2
	Trafik- och samhällsplaneringsnämndens ekonomiska resultat avseende kollektivtrafiken	1	1	1	1	2
	Regionens samlade resultat i förhållande till skatter och generella statsbidrag.	1	1	1	1	2
	Regionens egna kapital	1	1	1	1	2
	Antal produktionsenheter som har ett positivt eget kapital	1	1	1	1	2
	Kostnad per DRG-poäng (kostnadsproduktivitet)	1	1	1	1	2
	Kostnad per konsumerad DRG-poäng (kostnadsproduktivitet)* (avser 2012, 2013, 2014)	1	1	1	1	2
	Kostnad per konsumerad DRG-poäng (kostnadsproduktivitet) ska vara bland de fem lägsta av landets 21 landsting/regioner (avser 2012, 2013, 2014)	1	1	1	1	2

Strukturjusterad hälso- och sjukvårdskostnad per invånare	2	1	1	1	2
Andel köp från avtalsbundna leverantörer:	2	1	1	1	2
Andel utbetalda ersättningar för strokevården i enlighet med processmålen i överenskommelserna	2	1	1	1	2
Andel utbetalda tillgänglighetsersättningar i enlighet med målen i överenskommelserna	2	1	1	1	2
Samhällsfinansieringsgrad (avser allmän kollektivtrafik)	1	1	1	1	2
Kostnadstäckningsgrad (avser allmän kollektivtrafik)	1	1	1	1	2

4.2.5 Region Jönköpings län

Region Jönköpings län tillämpar balanserat styrkort som styrmodell i sin verksamhet och de har kundperspektivet som sitt slutliga perspektiv. Region Jönköping formulerar en direkt koppling mellan perspektiven i sitt balanserade styrkort.

Landstinget tillämpar inte någon strategikarta, dock så visualiserar de perspektiven i en annan form av visuell presentation. Den visuella presentationen visar inte på ett orsak-verkan-samband. Region Jönköpings läns balanserade styrkort består av totalt 81 mål och av målen är 39 stycken utfallsmått och 42 stycken drivande mått. Alla utom tre mål och mått är kopplade till framgångsfaktorer och motsvarande framgångsfaktorer är kopplade till strategiska mål. Två av de mått som inte är kopplade till en framgångsfaktor återfinns i det finansiella perspektivet och ett i processperspektivet. Inga mått är direkt kopplade till ett strategiskt mål.

Tabell 5 - Fråga 1 till 11 Region Jönköpings län

Fråga nummer	
I	5
II	1
III	2
IV	1
V	2
VI	2

Perspektiv	Landstingets mål/mått	Fråga nummer				
		VII	VIII	IX	X	XI
Kundperspektivet	Ökat högre genomsnittligt resultat i jämförelse med föregående undersökning för indikatorerna i Nationell Patientenkät	1	2	1	1	2
	Alla som behöver ska få kontakt med vårdcentralen samma dag.	2	2	1	1	2
	90 procent av alla som behöver ett besök hos allmänläkare ska få det inom fem dagar.	2	2	1	1	2

	90 procent ska ha fått hjälp och lämnat akutmottagningen inom fyra timmar.	2	2	1	1	2
Processperspektivet	Ohälsotalet ska minska för både kvinnor och män.	1	3	1	1	2
	Andel fyraåringar med ISO-BMI över 30 ska minska med 20 procent under perioden 2013–2015; för flickor med 25 procent och för pojkar med 15 procent.	1	3	1	1	2
	Hälften av kvinnor och män bland förstagångsföräldrar, 40-, 50-, 60- och 70-åringar ska ha genomgått hälsosamtal.	1	3	1	1	2
	Förbättra läget för 60 procent av indikatorerna i Öppna jämförelser när det gäller medicinska resultat för både kvinnor och män.	1	3	1	1	2
	Antalet skador per 1 000 vård dagar ska minska.	2	3	1	1	2
	Riktlinjerna för rätt klädd och basala hygienrutiner ska följas till 100 procent.	2	3	1	1	2
	Minst 80 procent av patienterna i sluten vård som är 65 år och äldre ska riskbedömas inom tre områden.	2	3	1	1	2
	100 procent av dem som röker ska före operation få remiss till tobaksavvänjare.	2	3	1	1	2
Förnyelse- och utvecklingsperspektivet	75 procent av andelen förbättringsarbeten ska vara genomförda.	2	4	1	1	2
Finansiella perspektivet	Nettokostnaden per verksamhetsområde ska inte överstiga budget.	1	1	1	1	2
	Sjukvårdskostnaden per invånare ska vara bland de fem lägsta i riket.	1	1	1	1	2
	Kostnaden per DRG-poäng ska vara bland de fem lägsta i riket.	1	1	1	1	2
	Läkemedelskostnad per invånare ska ligga i nedre kvartilen bland länen.	2	1	1	1	2
Kundperspektivet	45 procent av 19-åringarna i Jönköpings län ska vara kariesfria.	1	2	1	1	2
	Möjlighet att få tid för undersökning utan akut behov inom 60 dagar.	2	2	1	1	2
	Alla remisspatienter inom specialisttandvården tas omhand inom 60 dagar.	2	2	1	1	2
	Minst 90 procent av dem som är berättigade till uppsökande tandvård har fått en munhälsobedömning.	2	2	1	1	2
	Andel berättigade (kvinnor och män med intyg om nödvändig tandvård) som fått eventuell tandvård utförd ska öka jämfört med 2014.	1	2	1	1	2
	100 procent nöjda kunder inom Folktandvården.	1	2	1	1	2
Processperspektivet	100 procent följsamhet till klädregler och basala hygienrutiner.	2	3	1	1	2
Förnyelse- och utvecklingsperspektivet	75 procent av förbättringsarbeten ska vara genomförda.	2	4	1	1	2
Finansiella perspektivet	Nettokostnad per verksamhetsområde ska inte överstiga intäkt eller budget.	1	1	1	1	2
	Produktivitet ska öka jämfört med 2014.	1	1	1	1	2
Ej bedömningsbart	Andelen människor i arbetsför ålder utan arbete eller egen försörjning ska minska i förhållande till föregående år.	1	7	1	1	2
	Antalet nystartade företag per 1 000 invånare i länet ska vara över riksgenomsnittet.	1	7	1	1	2

	Andelen invånare som vid 20 års ålder fullgjort sin gymnasiala utbildning ska ligga minst 5 procent högre än riksnittet.	1	7	1	1	2
	Andelen 30–34-åringar som har högre utbildning än en treårig gymnasial utbildning ska närma sig riksnittet.	1	7	1	1	2
	Det negativa inrikes flyttnettet ska minska jämfört med 2014.	1	7	1	1	2
Kundperspektivet	1,0 förstahandssökande per utbildningsplats (gymnasieskolan).	1	3	1	1	2
	2,0 sökande per utbildningsplats (folkhögskolan).	1	2	1	1	2
	Minst 80 procent nöjda elever (gymnasieskolan).	1	2	1	1	2
	Minst 80 procent nöjda elever (folkhögskolan).	1	2	1	1	2
Processperspektivet	95 procent av de studerande ska slutföra sin utbildning (gymnasieskolan).	1	3	1	1	2
Förnyelse- och utvecklingsperspektivet	Minst 90 procent av lärarna inom gymnasieskolan ska vara behöriga (ämnes- och pedagogisk behörighet).	2	4	1	1	2
	Minst 75 procent av lärarna inom folkhögskolan ska vara behöriga (ämnes- och pedagogisk behörighet).	2	4	1	1	2
Finansiella perspektivet	Kostnadsökning per elevvecka (folkhögskolor) inte högre än vägt index mellan åren (förutsatt samma inriktning).	2	1	1	1	2
	Kostnadsökning per elevvecka (gymnasieskolan) inte högre än index mellan åren.	2	1	1	1	2
	Nettokostnaden per verksamhetsområde ska inte överstiga budget.	1	1	1	1	2
Kundperspektivet	Fler än 70 000 besökare/publik, Smålands Musik och Teater i Kulturhuset Spira.	1	2	1	1	2
	Fler än 50 000 besökare/publik vid Smålands Musik och Teater utanför Kulturhuset Spira.	1	2	1	1	2
	Minst 450 föreställningar/konserter för barn och ungdom vid Smålands Musik och Teater.	2	2	1	1	2
	Minst 35 000 besökare/publik vid föreställningar för barn och ungdomar.	1	2	1	1	2
	Samtliga kommuner ska få del av kulturverksamhet.	2	2	1	1	2
Finansiella perspektivet	Nettokostnaden per verksamhetsområde ska inte överstiga budget.	1	1	1	1	2
Kundperspektivet	Nöjda resande regional trafik (alla länsinvånare) – 60 procent.	1	2	1	1	2
	Nöjda resande regional trafik (resenärer) – 73 procent.	1	2	1	1	2
	Nöjda resande serviceresor – 85 procent.	1	2	1	1	2
	Prisvärdhet – 50 procent.	1	2	1	1	2
Processperspektivet	Resandeökning – 3,5 procent exklusive skolkortsresor.	1	3	1	1	2
	8,7 påstigande/mil (regional trafik).	2	3	1	1	2
Finansiella perspektivet	Nettokostnad för trafik och infrastruktur ska inte överstiga budget.	1	1	1	1	2
	Kostnad/per resenärkilometer (serviceresor) ska inte öka mer än index (16,20 kronor).	2	1	1	1	2
	Självfinansieringsgrad (allmän trafik) – 45 procent 2015 (50 procent över tid).	2	1	1	1	2
	Frisknärvaron ska överstiga 66 procent. Andelen medarbetare med högst fem dagars sjukfrånvaro.	2	5	1	1	2

	Sjukfrånvaron ska inte överstiga 3,5 procent.	2	5	1	1	2	
	Minst 90 procent av alla anställda ska ha medarbetarsamtal.	2	5	1	1	2	
	Minst 90 procent av alla anställda ska ha en dokumenterad kompetensutvecklingsplan.	2	5	1	1	2	
Processperspektivet	Totala energianvändningen ska minska med 27 procent till år 2016.	1	3	1	1	2	
	Andelen materialåtervunnet avfall av totala mängden, inklusive organiskt avfall, ska vara minst 65 procent.	2	3	1	1	2	
	En modell för tydligare miljöredovisning som ger bättre förutsättningar för analys av de ekonomiska effekterna och som stimulerar och premierar miljöresultat samt lönsamma miljöinvesteringar ska användas.	2	3	1	1	2	
	Minst 30 procent av länets invånare ska regelbundet resa med kollektivtrafiken.	1	3	1	1	2	
	Minst 30 procent av medarbetarna ska regelbundet arbetspendla med kollektivtrafiken. (20 procent 2013).	2	3	1	1	2	
	Koldioxidutsläpp för tjänsteresor ska minska med 13 procent.	1	3	1	1	2	
	Koldioxidutsläpp vid arbetspendling ska minska med 18 procent. (8 procent 2014).	1	3	1	1	2	
	Utsläppen av lustgas ska minska genom att destruktionsanläggningar med destruktionsgrad på 95 procent +/- 5 procent installeras på sjukhusen.	2	3	1	1	2	
	Andelen förnyelsebart drivmedel i den allmänna kollektivtrafiken ska vara minst 55 procent. Länstrafiken har satt egna mål för 2015 fördelat på olika trafikslag med 75 procent i stadstrafiken, 50 procent i regionbuss och 50 procent i tågtrafiken.	2	3	1	1	2	
	Andelen förnyelsebara drivmedel i serviceresetrafiken ska vara minst 20 procent.	2	3	1	1	2	
	60 procent av den totala energianvändningen för el och värme ska utgöras av förnybara energikällor.	2	3	1	1	2	
	85 procent av bilpoolen ska bestå av bilar klassade enligt den nationella miljöbilsdefinitionen MB 2013 (65 procent 2015).	2	3	1	1	2	
	Miljökrav som reglerar innehållet av särskild farliga ämnen i varor, ska ställas i 40 prioriterade upphandlingar.	2	3	1	1	2	
	Förekomst av särskilt farliga kemiska produkter ska minimeras i verksamheten och användas efter en samlad bedömning. Bedömningen omfattar miljö, arbetsmiljö och smittskydd.	2	3	1	1	2	
	Förskrivning av antibiotika i öppenvården ska minska med samma antal recept per 1 000 invånare som det beslutade nationella målet, 250 recept/ 1 000 invånare 2014.	2	3	1	1	2	
	Inköp av ekologiska livsmedel ska vara minst 45 procent av den totala livsmedelskostnaden. 2014 ändrades målet ändrades från 30 procent till 45 procent.	2	3	1	1	2	
	Byggvaror som används vid nybyggnation ska till 80 procent vara A- och B-klassade, enligt bedömningskrav av Sunda Hus.	2	3	1	1	2	
	90 procent av alla inköp ska ske inom de avtal som regionen tecknat.	2	3	2	2	2	
	Finansiella perspektivet	Egenfinansiering av investeringar ska vara 100 procent.	2	1	2	2	2

	Resultatet ska minst vara på den nivå som krävs för egenfinansiering av investeringarna. Under planperioden 2,3 procent av skatter och statsbidrag.	1	1	2	2	2
--	---	---	---	---	---	---

4.2.6 Region Kronoberg

Region Kronoberg tillämpar balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet och det är inte bedömningsbart vilket som är deras slutliga perspektiv. De formulerar en indirekt koppling mellan perspektiven i det balanserade styrkortet och de tillämpar inte någon strategikarta, dock visualiserar de perspektiven med en annan form av visuell presentation. Den visuella presentationen visar inte på ett orsak-verkan-samband. Region Kronoberg har totalt 24 mål i sitt balanserade styrkort och av dessa är 5 utfallsmått och 19 drivande mått. Samtliga mått är kopplade till en framgångsfaktor och alla framgångsfaktorerna är i sin tur kopplade till ett strategiskt mål. Inga mått är direkt kopplade till ett strategiskt mål.

Tabell 6 - Fråga 1 till 11 Region Kronoberg

Fråga nummer	
I	6
II	1
III	7
IV	2
V	2
VI	2

Fråga nummer

Perspektiv	Landstingets mål/mått	VII	VIII	IX	X	XI
Medborgarperspektivet	Ohälsotal	1	2	1	1	2
	Självs kattad hälsa i vuxna befolkningen	1	2	1	1	2
	Förtroende för vår hälso och sjukvård	1	2	1	1	2
	Fritt vård sökande utanför länet	2	2	1	1	2
	Telefontillgänglighet – 0 dagar	2	2	1	1	2
	Läkarbesök inom primärvård – 7 dagar	2	2	1	1	2
	Läkarbesök inom planerad specialiserad vård – 60 dagar	2	2	1	1	2
	Behandling inom planerad specialiserad vård – 60 dagar	2	2	1	1	2
	Tillgång till journal på nätet	2	2	1	1	2
	Vårdkonto i E-tjänster på 1177	2	2	1	1	2
	Vårdrelaterade infektioner	2	2	1	1	2
Medarbetarperspektivet	Vakanser	2	5	1	1	2
	Antal ST-tjänster	2	5	1	1	2
	Andel specialistsjuksköterskor	2	5	1	1	2
	Delaktighet enligt medarbetarenkät	2	5	1	1	2

	Sjukfrånvaro	2	5	1	1	2
Processperspektivet	Målkvalitet enligt medarbetarenkät	2	3	1	1	2
	Genomgångna och implementerade patientprocesser	2	3	1	1	2
	Andel av klinikernas verksamhetsplaner som baseras på en produktions och kapacitetsplanering	2	3	1	1	2
	Öppna jämförelser – totalindex medicinska indikatorer, tillgänglighet, patienterfarenhet	2	3	1	1	2
Finansiella perspektivet	Resultatmål	1	1	1	1	2
	Självfinansiering investeringar	2	1	1	1	2
	Pensionsförvaltning	2	1	1	1	2
	Genomsnittlig likviditet	1	1	1	1	2

4.2.7 Landstinget i Kalmar län

Landstinget i Kalmar län tillämpar balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet och det är inte bedömningsbart vilket som är landstingets slutliga perspektiv. De formulerar en direkt koppling mellan de olika perspektiven i deras balanserade styrkort men visualiserar inte det i någon form av strategikarta eller annan form av visuell presentation. Ej heller illustreras då heller något orsak-verksamhets samband mellan perspektiven. Landstinget i Kalmar län har 48 mål i sitt balanserade styrkort varav 12 är utfallsmått och 36 är drivande mått. Samtliga mått är kopplade till en framgångsfaktor och alla framgångsfaktorerna är i sin tur kopplade till ett strategiskt mål. Inga mått är direkt kopplade till ett strategiskt mål.

Tabell 7 - Fråga 1 till 11 Landstinget i Kalmar län

Fråga nummer	
I	7
II	1
III	7
IV	1
V	3
VI	2

Perspektiv	Landstingets mål/mått	Fråga nummer				
		VII	VIII	IX	X	XI
Kundperspektivet	Självskattad hälsa	1	2	1	1	2
	Andel tobaksfria elever i årskurs 9	1	2	1	1	2
	Andel tobaksbrukare som erbjudits kvalificerat rådgivande samtal	2	2	1	1	2
	Antal patienter som erbjuds fysisk aktivitet på recept	2	2	1	1	2
	Andelen fyraåringar med för högt BMI	1	2	1	1	2

	Andel kariesfria 19-åringar	1	2	1	1	2
	Andel av befolkningen som reser med kollektivtrafik minst en gång per månad	1	2	1	1	2
	Tillgänglighet – 1177-samtal som besvaras inom 9 minuter	2	2	1	1	2
	Kontakt med primärvården samma dag	2	2	1	1	2
	Tid till läkarbesök inom 5 dagar i primärvården	2	2	1	1	2
	Tid till första besök (somatik och psykiatri) inom 60 dagar	2	2	1	1	2
	Tid till operation/behandling (specialiserade vården) inom 60 dagar	2	2	1	1	2
	Tillgänglighet akutmottagningar - (somatisk vård) andel patienter som behandlas inom 3 timmar	2	2	1	1	2
	Tid till BUP inom 30 dagar	2	2	1	1	2
	Fördjupad utredning/ behandling vid BUP inom 30 dagar	2	2	1	1	2
	Patientupplevda kvaliteten (PUK) inom primärvården, somatisk öppen- och slutenvård, psykiatrisk öppen- och slutenvård. (Nationell patientenkät)	1	2	1	1	2
	Länsinvånarnas förtroende för vården, stort/mycket stort (Vårdbarometern)	1	2	1	1	2
	Andel av resenärerna som är nöjda med senaste resan med kollektivtrafiken	1	2	1	1	2
	Andel av resenärer som åkt sjukresa/färdtjänst som är nöjda	1	2	1	1	2
	Studerande på folkhögskolorna som känner att de blivit bemötta med respekt och på ett hänsynsfullt sätt	1	2	1	1	2
Processperspektivet	Medicinska resultat i hälso- och sjukvård	2	3	1	1	2
	Riskbedömningar – nutrition, fallrisk och	2	3	1	1	2
	Riskbedömningar – nutrition, fallrisk och trycksår	2	3	1	1	2
	Följsamhet hygienregler	2	2	1	1	2
	Följsamhet klädregler	2	3	1	1	2
	Andel trycksår – sjukhusförvärvade	2	3	1	1	2
	Vårdrelaterade infektioner	2	3	1	1	2
	Andel av patienterna som vid utskrivning får med sig läkemedelsberättelse, inklusive aktuell läkemedelslista	2	3	1	1	2
	Antal antibiotikarecept	2	3	1	1	2
	Vårdplan för patienter inom psykiatri	2	3	1	1	2
	Strukturerad riskbedömning efter suicidförsök	2	3	1	1	2
	Verksamhet på folkhögskolorna som kan relateras till hälsa och kultur	2	3	1	1	2
	Allmänna kurser på folkhögskolorna med möjlighet att få behörighet till högskolan	2	3	1	1	2
	Busstrafiken ska ha maximalt 3 minuters försening vid tidtabellens hållpunkter	2	3	1	1	2
	Hjärtsjukvården – kvalitetsindikatorer	1	3	1	1	2
	Diabetiker – HbA1c > 70	2	3	1	1	2
	Äldresjukvård – oplanerade återinläggningar inom 30 dagar	2	3	1	1	2
	Cancervård – tid till behandling 28 dagar	2	3	1	1	2
	Cancervård – patienter som har en kontaktsjuksköterska	2	3	1	1	2
	Stroke – propplösande behandling inom 40 minuter	2	3	1	1	2
Neuropsykologi – tid till Basutredning NP inom 90 dagar	2	3	1	1	2	
Medarbetarperspektivet	Andel medarbetare som i medarbetarenkäten uttrycker stolthet över att arbeta i Landstinget i Kalmar län	2	5	1	1	2
	Sjukfrånvaron inom landstingets alla verksamheter	2	5	1	1	2

Andel medarbetare som erbjuds medarbetar-samtal med individuell utvecklingsplan	2	5	1	1	2
Andel medarbetare som erbjuds önskad sysselsättningsgrad	2	5	1	1	2
Respektive års resultat ska uppgå till minst 2 % av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning.	1	1	1	1	2
Investeringar ska finansieras med egna medel	2	1	1	1	2
Kollektivtrafikens självfinansieringsgrad	2	1	1	1	2

4.2.8 Region Gotland

Region Gotland tillämpar balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet. Region Gotland tillämpar ett eget perspektiv, samhällsutvecklingsperspektivet som sitt slutliga perspektiv och de formulerar en direkt koppling mellan de olika perspektiven i sitt balanserade styrkort. Region Gotland visualiserar inte en strategikarta som uppfyller kraven men har en annan form av visuell presentation med perspektiven i det balanserade styrkortet. Presentationen visar inte på ett orsak-verkan-samband mellan perspektiven. Region Gotland har totalt 109 mål i sitt balanserade styrkort varav 65 är utfallsmått, 41 är drivande mått och 2 är inte definierbara. Samtliga mål och mått är kopplade till en framgångsfaktor och alla framgångsfaktorerna är i sin tur kopplade till ett strategiskt mål. Inga mått är direkt kopplade till ett strategiskt mål.

Tabell 8 - Fråga 1 till 11 Region Gotland

Fråga nummer	
I	8
II	1
III	6
IV	1
V	2
VI	2

Perspektiv	Landstingets mål/mått	Fråga nummer				
		VII	VIII	IX	X	XI
Kundperspektivet	Verksamheterna når uppsatta mål som visar att brukarna/kunderna upplever att tjänsterna är tillgängliga.	1	2	1	1	2
	Verksamheterna når uppsatta mål som visar att brukarna/kunderna upplever att tjänsterna är av god kvalitet.	1	2	1	1	2
	Verksamheterna når uppsatta mål som visar att brukarna/kunderna upplever att de har tillgång till tillräcklig information.	1	2	1	1	2

	Verksamheterna når uppsatta mål som visar att brukarna/kunderna upplever att de är delaktiga.	1	2	1	1	2
	Verksamheterna når uppsatta mål som visar att brukarna/kunderna upplever att de blir respektfullt bemötta.	1	2	1	1	2
	Synpunktshantering – årlig lägesrapportering.	2	2	1	1	2
Processperspektivet	Verksamheterna når uppsatta mål för kvaliteten på viktigaste tjänsterna.	2	3	1	1	2
	Verksamheterna når uppsatta mål för de viktigaste processernas produktivitet.	2	3	1	1	2
	Kostnader för de viktigaste tjänsterna (a-priser) är i nivå med jämförbara kommuner och landsting.	2	3	1	1	2
	Minst 70 poäng för område 7; verksamhetsutveckling i kommunkompassen 2014. Kvalitetsprogrammet – årlig lägesrapportering.	2	3	1	1	2
	Utvärdering av koncernstyrningen genom årlig avstämning med förtroendevalda via regionstyrelsen och tjänstemannasidan via koncernledningsgruppen.	2	3	1	1	2
	Gränssnitt – årlig lägesrapportering: förbättrade gränssnitt och gränssnitt som behöver förbättras.	2	3	1	1	2
	Styrning av IT-utveckling – årlig lägesrapportering.	2	3	1	1	2
Medarbetarperspektivet	Medarbetarna trivs, är engagerade, tar ansvar och känner arbetsglädje.	2	5	1	1	2
	Medarbetarna har ledare som coachar.	2	5	1	1	2
	De flesta chefer direkt underställda förvaltningscheferna har ledarkontrakt.	2	5	1	1	2
	Utbildning coachande ledarskap.	2	5	1	1	2
	Har möjlighet till karriärutveckling.	2	5	1	1	2
	Ges möjlighet att utvecklas för att möta framtidens utmaningar.	2	5	1	1	2
	Medarbetarna trivs, är engagerade, tar ansvar och känner arbetsglädje.	2	5	1	1	2
	Individuell kompetensutvecklingsplan.	2	5	1	1	2
	Ges möjlighet att vara kreativa och utveckla verksamheten.	2	5	1	1	2
	Insatser och totala kostnader för kompetensutveckling.	2	5	1	1	2
	Kompetensförsörjning (kompetensförsörjningsplan med mera).	2	5	1	1	2
	Har goda arbetsvillkor.	2	5	1	1	2
	Löneläge	2	5	1	1	2
	Sjukfrånvaro i % av den planerade arbetstiden.	2	5	1	1	2
Andel tillsvidareanställda i förhållande till totalt antal anställda. (%)	2	5	1	1	2	

	Önskad sysselsättningsgrad (tillsvidareanställda). (%)	2	5	1	1	2
	RiTiSk (Risk Tillbud Skada)	2	5	1	1	2
	Karriärmöjligheter	2	5	1	1	2
	Likabehandling	2	5	1	1	2
Samhällsutvecklingsperspektivet	Nöjd-Medborgar-Index, värde 0-100	1	6	1	1	2
	Nöjd-Inflytande-Index, värde 0-100	1	6	1	1	2
	Självupplevd hälsa, kvinnor. Andel som anger att de har en bra eller mycket bra hälsa (%)	1	6	1	1	2
	Självupplevd hälsa, män. Andel som anger att de har en bra eller mycket bra hälsa (%)	1	6	1	1	2
	Nedsatt psykiskt välbefinnande, kvinnor, andel (%)	1	6	1	1	2
	Nedsatt psykiskt välbefinnande, män, andel (%)	1	6	1	1	2
	Daglig rökning, kvinnor, andel (%)	1	6	1	1	2
	Daglig rökning, män, andel (%)	1	6	1	1	2
	Riskabel alkoholkonsumtion, kvinnor, andel (%)	1	6	1	1	2
	Riskabel alkoholkonsumtion, män, andel (%)	1	6	1	1	2
	Andel med fetma, kvinnor, (%)	1	6	1	1	2
	Andel med fetma, män, (%)	1	6	1	1	2
	Klamydiaförekomst, kvinnor, antal fall per 100 000 invånare	1	6	1	1	2
	Klamydiaförekomst, män, antal fall per 100 000 invånare	1	6	1	1	2
	Aborter bland kvinnor 15-19 år, antal/1000 invånare	1	6	1	1	2
	Kvinnors medelinkomst i förhållande till männens, andel (%)	1	6	1	1	2
	Män som tar ut föräldrapenning av totalt antal dagar, andel (%)	1	6	1	1	2
	Andel sysselsatta av befolkningen 15-74 år, kvinnor, (%)	1	6	1	1	2
	Andel sysselsatta av befolkningen 15-74 år, män, (%)	1	6	1	1	2
	Arbetslöshet, kvinnor, andel (%)	1	6	1	1	2
	Arbetslöshet, män, andel (%)	1	6	1	1	2
	Unga vuxna (18-24) som någon gång under året tagit emot ekonomiskt bistånd, andel (%)	1	6	1	1	2
	Sjukpenningtal, antal dagar per försäkrad, kvinnor	1	6	1	1	2
	Sjukpenningtal, antal dagar per försäkrad, män	1	6	1	1	2
	Företagsklimat, kommunens rankingplacering, Svenskt Näringsliv	1	6	1	1	2
	Företagsklimat, Företagarna	1	6	1	1	2
	Företagsklimat, NKI-värde 0-100	1	6	1	1	2
	Antal nystartade företag per 1000 invånare mellan 16-64 år	1	6	1	1	2
	Nystartade företag som leds av kvinnor, alt män och kvinnor tillsammans, andel (%)	1	6	1	1	2

Bruttoregionprodukt per capita, andel av riksgenomsnittet (%)	1	6	1	1	2
Disponibel inkomst per capita, andel av riksgenomsnittet (%)	1	6	1	1	2
Innovationsindex	1	6	1	1	2
Kväveutsläpp från avlopp till Östersjön, ton per år från regionens avloppsanläggningar	1	6	1	1	2
Otjänliga enskilda vattentäkter, stickprov om 100 st, andel (%)	1	6	1	1	2
Antal vattenskyddsområden för kommunala täkter	1	6	1	1	2
Andel fossila drivmedel i försålda drivmedel, andel (%)	1	6	1	1	2
Lokalproducerad förnybar el i det gotländska elsystemet, andel (%)	1	6	1	1	2
Förnybar energi till regionens egna fordon	2	6	1	1	2
Omfattning cykling	2	6	1	1	2
Miljö- och klimatarbete – rankingplacering 1-290	2	6	1	1	2
Tätortsgrad, andel boende i tätort (%)	1	6	1	1	2
Antal bussresor per 1 000 invånare	1	6	1	1	2
Företagande på landsbygden	2	6	1	1	2
Tillgång till bredband via fibernät, antal socknar	1	6	1	1	2
Antalet inbjudningar/förslag om projekt från internationella aktörer	1	6	1	1	2
Antal beviljade bygglov småhus	2	6	1	1	2
Antal beviljade bygglov fritidshus	2	6	1	1	2
Antal beviljade bygglov lägenheter	2	6	1	1	2
Lägenheter för särskilt boende	2	6	1	1	2
Upplevelse av trygghet, kvinnor och män, värde 0-100	1	6	1	1	2
Upplevelse av trygghet, kvinnor, värde 0-100	1	6	1	1	2
Upplevelse av trygghet, män, värde 0-100	1	6	1	1	2
Förmåga att upprätthålla viktiga verksamheter i kris, helt uppnått = 2, delvis uppnått = 1, inte uppnått = 0	2	6	1	1	2
Befolkning 25-64 år med eftergymnasial utbildning, tre år eller mer, kvinnor (%)	1	6	1	1	2
Befolkning 25-64 år med eftergymnasial utbildning, tre år eller mer, män (%)	1	6	1	1	2
Elever i åk. 9 som uppnått målen i alla ämnen, andel (%)	1	6	1	1	2
Fullföljer gymnasiestudier inom tre år, flickor (%)	1	6	1	1	2
Fullföljer gymnasiestudier inom tre år, pojkar (%)	1	6	1	1	2
Gymnasieelever som börjat på universitet/högskola inom 3 år efter avslutad gymnasieutbildning, andel (%)	1	6	1	1	2
Flyttnetto (antal inflyttade-antal utflyttade)	1	6	1	1	2

	Nöjd-Region-Index, värde 0-100	1	6	1	1	2
	Antal resenärer, flyg, 1 000-tal	1	6	1	1	2
	Antal resenärer, färja, 1 000-tal	1	6	1	1	2
	Antal åretrunt-destinationer, flyg	1	6	1	1	2
	Antal enkelturer, färja	1	6	1	1	2
	Pris, enkelresa färja utan rabatt, kr	3	6	1	1	2
	Pris, enkelresa färja med rabatt, kr	3	6	1	1	2
	Frakttaxa, kr/längdmeter	3	6	1	1	2
	Antal gästnätter, 1 000-tal	1	6	1	1	2
	Antal utländska gästnätter, 1 000-tal	1	6	1	1	2
Finansiella perspektivet	Ett ekonomiskt resultat som långsiktigt uppgår till 2 % av nettokostnaden.	1	1	1	1	2
	Skattefinansierade investeringar är egenfinansierade till 100 %.	2	1	1	1	2
	Bibehålla soliditeten på minst 45 % och sätta av för att trygga framtida pensioner.	1	1	1	1	2
	Nettokostnadsökning i nivå med jämförbara kommuner/ landsting i riket.	2	1	1	1	2
	Respektive nämnd har en buffert motsvarande 1 % av nettoramen.	2	1	1	1	2
	Regelbundna avstämningar och uppföljningar enligt plan.	2	1	1	1	2
	Investeringsplanen ska bli mer långsiktig.	2	1	1	1	2

4.2.9 Landstinget Blekinge

Landstinget Blekinge tillämpar inte balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet.

4.2.10 Region Skåne

Region Skåne tillämpar balanserat styrkort som styrmodell i sin verksamhet. Kundperspektivet är landstingets slutliga perspektiv och Region Skåne formulerar en direkt koppling mellan perspektiven i sitt balanserade styrkort. Region Skåne tillämpar inte en strategikarta utifrån de uppsatta villkoren, dock redovisar de perspektiven med en annan form av visuell presentation. I den visuella presentationen visar inte Region Skåne på ett orsak-verkan-samband. Region Skånes balanserade styrkort består av total 46 mål varav 19 är utfallsmått och 27 är drivande mått. Samtliga av Region Skånes mål och mått är kopplade till en framgångsfaktor och alla framgångsfaktorerna är kopplade till ett strategiskt mål. Inga mått är direkt kopplade till ett strategiskt mål.

Tabell 9 - Fråga 1 till 11 Region Skåne

Fråga nummer	
I	10
II	1
III	2
IV	1
V	2
VI	2

Perspektiv	Landstingets mål/mått	Fråga nummer				
		VII	VIII	IX	X	XI
Medborgarperspektivet	Befolkningens förtroende för vården: 64 procent.	1	2	1	1	2
	Patientens förtroende till vården (enligt PUK): akutmottagning 86, psykiatri öppenvård 74, somatisk öppenvård 92, somatisk slutenvård 88, primärvården 85.	1	2	1	1	2
	Nöjd kundindex för skånetrafiken: 62 procent.	1	2	1	1	2
	Samarbetsparternas helhetsbetyg på Region Skåne.	1	2	1	1	2
	Befolkningens upplevelse av tillgänglighet till vården 76 procent.	1	2	1	1	2
	Patientens upplevelse av tillgänglighet i vården (enligt PUK): akutmottagning 67, psykiatri öppenvård 63, psykiatri slutenvård 63, somatisk öppenvård 79, somatisk slutenvård 79, primärvården 77	1	2	1	1	2
	Samarbetspartners nöjdhet med tillgänglighet.	1	2	1	1	2
	Öka medborgarnas tillgänglighet till arbete (kollektivtrafikens samhällsnytta): tio dagliga resmöjligheter till regionalt centrum inom 60 min): 91,5 procent.	1	2	1	1	2
	Resandeökning inom kollektivtrafik: 3-6 procent	1	2	1	1	2
	Tillgängligheten till Region Skånes verksamhet och lokaler. 100 procent av så kallade enkelt avhjälpna hinder ska avlägsnas i publika lokaler/platser.	1	2	1	1	2
	Andelen personer med låg fysisk aktivitet ska minska. Nuläge: 13,2 procent kvinnor och 15,6 procent män har låg fysisk aktivitet.	1	2	1	1	2
	Andelen dagligrökare ska minska. Nuläge: 15,4 procent kvinnor och 14 procent män.	1	2	1	1	2
	Andelen personer med psykisk ohälsa ska minska. Nuläge: 20,4 procent kvinnor och 15,7 procent män har psykisk ohälsa.	1	2	1	1	2
	Andel av personer med låg tillit ska minska. Nuläge: 38,2 procent kvinnor, 36,1 procent män har låg tillit .	1	2	1	1	2
	Andel av personer med lågt socialt deltagande ska minska. Nuläge: 40 procent kvinnor och 42,4 procent män har lågt socialt deltagande.	1	2	1	1	2
	Kunskapen om Region Skånes ansvarsområden.	1	2	1	1	2
Genom dialog få fördjupad förståelse till resultat i genomförda mätningar kring medborgarnas kännedom och attityd till politik.	1	2	1	1	2	

	Andel av befolkningen som minst en gång per kvartal har besökt kulturaktivitet enligt Riks-SOM.	1	2	1	1	2
Processperspektivet	Kunskapen ska öka bland våra anställda om lika rättigheter och möjligheter.	1	3	1	1	2
	All information ska vara lättillgänglig. Patienter ska kunna kommunicera med vården med hjälp e-tjänster motsvarande det de kan göra på telefon.	1	3	1	1	2
	Utveckla E-hälsa.	1	3	1	1	2
	Utveckla mobil vård.	1	3	1	1	2
	Systematiskt arbete med nya riktlinjer och metoder inom hälso- och sjukvården, inkluderat uppföljning och utvärdering.	1	3	1	1	2
	Kunskap om medborgarnas behov som underlag för ett långsiktigt prioriteringsarbete i öppen dialog.	1	3	1	1	2
	Systematiskt arbete för att verksamheterna ska genomsyras av det hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande perspektivet.	1	3	1	1	2
	Utveckla nya metoder och verktyg för uppföljning av det regionala utvecklingsarbetet.	1	3	1	1	2
	Regionala och nationella krav inom hälso- och sjukvården ska uppfyllas.	1	3	1	1	2
	Kollektivtrafikens marknadsandel ska fördubblas till 2025.	1	3	1	1	2
	Kollektivtrafikens punktlighet ska öka.	1	3	1	1	2
	Insatserna för ökad tillgänglighet till kulturen ska förstärkas.	1	3	1	1	2
	Nollvision ska gälla avseende vårdskador.	1	3	1	1	2
	Regionala och nationella krav ska uppnås	1	3	1	1	2
	Nyckeltal ska tas fram under året.	1	3	1	1	2
	Systematiskt ledningsarbete för innovation på alla nivåer.	1	3	1	1	2
	Samtliga verksamheter inom Region Skåne ska känna till den internationella innovationsstrategin för Skåne	1	3	1	1	2
	Under begreppet Green Valley ska Region Skåne etablera fler, samt fördjupa etablerade samarbeten med näringsliv och forskning för utveckling av produkter, tjänster och lösningar som bidrar till Region Skånes miljö- och energieffektiviseringsmål.	1	3	1	1	2
	Förbättringar som verksamheten har gjort genom att tillämpa upptäckter/rön som enhetens forskning har bidragit med och som lett till förbättrat medicinsk resultat för patienten. Nuläge: Enligt enkäten ”Årlig rapport för klinisk forskning i landstingen” uppger Region Skånes förvaltningar inom hälso- och sjukvården att 47 medicinska forskningsresultat har förbättrat för patienten.	1	3	1	1	2
	Klinisk forskning som resulterat i någon kommersiell produkt. Nuläge: Sex stycken namngivna produkter.	1	3	1	1	2
	Uppväxlingseffekt av varje insatt krona.	1	3	1	1	2
	Åtgärd: Formerna för dialog med kommunerna ska utvecklas.	1	3	1	1	2
	Indikator ska tas fram under året.	1	3	1	1	2

	2015 ska minst 75 procent av värmeenergin vara fossilbränslefri.	1	3	1	1	2
	2015 ska minst 70 procent av alla transporter ske med fossilfria drivmedel.	1	3	1	1	2
Medarbetarperspektivet	Skåne 44 Antalet vakanser inom definierade större bristområden ska minska med 20 procent under 2015. Nuläge: Fyra större bristområden med obalans: grundutbildade sjuksköterskor, specialistsjuksköterskor. Läkare: allmänmedicin, psykiatri	1	5	1	1	2
Finanseialla perspektivet	Region Skånes resultat ska över en femårsperiod, med start 2013, uppgå till minst två procent av de samlade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag. Resultatet ska årligen utgöra minst en procent av de samlade intäkterna.	1	1	1	1	2
	Investeringar i utrustning ska självfinansieras med 100 procent, fastigheter till minst 50 procent och tåg och bussar till minst 40 procent.	1	1	1	1	2

4.2.11 Region Halland

Region Halland tillämpar inte balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet.

4.2.12 Västra Götalandsregionen

Västra Götalandsregionen tillämpar inte balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet.

4.2.13 Landstinget i Värmland

Landstinget Värmland tillämpar inte balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet.

4.2.14 Region Örebro län

Region Örebro län tillämpar inte balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet.

4.2.15 Region Västmanland

Region Västmanland tillämpar inte balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet.

4.2.16 Landstinget Dalarna

Landstinget Dalarna inge tillämpar inte balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet.

4.2.17 Region Gävleborg

Region Gävleborg tillämpar inte balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet.

4.2.18 Landstinget Västernorrland

Landstinget Västernorrland tillämpar balanserat styrkort som styrmodell i sin verksamhet och de har det finansiella perspektivet som sitt slutliga perspektiv. De formulerar en direkt koppling mellan perspektiven. De visualiserar ingen strategikarta eller annan form av visuell presentation. Då landstinget inte tillämpar någon form av strategikarta eller visuell presentation, tillämpas inte orsak-verksamhets samband i visuell presentation. Landstinget i Västernorrland har totalt 33 mål i sitt balanserade styrkort varav 6 mål är utfallsmått och 27 mål är drivande mått. Samtliga mått är kopplade till en framgångsfaktor och alla framgångsfaktorerna är i sin tur kopplade till ett strategiskt mål. Inga mått är direkt kopplade till ett strategiskt mål.

Tabell 10 - Fråga 1 till 11 Landstinget Västernorrland

Fråga nummer	
I	18
II	1
III	1
IV	1
V	3
VI	2

Perspektiv	Landstingets mål/mått	Fråga nummer				
		VII	VIII	IX	X	XI
Kundperspektivet	Andel patienter som fått kontakt med hälsocentralen samma dag.	2	2	1	1	2
	Andel patienter som vid bedömt behov får besöka läkare inom sju dagar.	2	2	1	1	2
	Andel medborgare som har mycket stort/ganska stort förtroende för primärvården (enligt Vårdbarometern).	1	2	1	1	2
	Andel i respektive åldersgrupp som erbjudits samtal.	2	2	1	1	2
	Andel genomförda samtal av listade i resp. åldersgrupp	2	2	1	1	2

	Andel patienter som fått besök inom tidsgränserna för särskilda stimulansåtgärder	2	2	1	1	2
	Andel patienter som fått behandling inom tidsgränserna för särskilda stimulansåtgärder	2	2	1	1	2
	Andel medborgare som har mycket stort/ganska stort förtroende för sjukhusen (enligt Vårdbarometern)	1	2	1	1	2
	Andel som får kontakt med primärvården1 samma dag	2	2	1	1	2
	Andel som vid bedömt behov får besöka läkare inom sju dagar.	2	2	1	1	2
	Andel i respektive åldersgrupp som erbjudits samtal	2	2	1	1	2
	Andel genomförda samtal listade i respektive åldersgrupp	2	2	1	1	2
	Andel som har mycket stort/ganska stort förtroende för hälso och sjukvården enligt (Vårdbarometern).	1	2	1	1	2
	Andelen medel för regional tillväxt som i samverkan med andra aktörer uppgått till högst 67 procent av projektets kostnader.	2	2	1	1	2
	Andel av alla kulturaktiviteter som stöds av Regional utveckling och som riktar sig specifikt till barn och unga.	2	2	1	1	2
	Andel resande i kollektivtrafiken	1	2	1	1	2
	Skolorna ska vara tillgängliga avseende minst tre av fyra prioriterade grupper (a-d).	2	2	1	1	2
	Skolorna ska redovisa särskilda riktade medel för målgrupperna (a-d)	2	2	1	1	2
Processperspektivet	Antal verksamheter som följt upp och analyserat ett område ur ett grundläggande jämställdhetsoch jämlikhetsperspektiv.	2	3	1	1	2
	Andel avvikelser som avslutats inom 90 dagar i förhållande till totalt antal registrerade avvikelser	2	3	1	1	2
	Andel avvikelser som avslutats inom 90 dagar i förhållande till totalt antal registrerade avvikelser	2	3	1	1	2
	Andel fallrelaterade avvikelser med allvarliga följder per 1 000 vårdtillfällen.	2	3	1	1	2
	Andelen med korrekta basala hygien och klädregler (7 steg). (Nationella PPM mätningen)	2	3	1	1	2
	Kostnad per DRG-poäng (Preliminär kalkyl för 2015)	2	3	1	1	2
	Kostnad per vårdkontakt (Preliminär kalkyl för 2015)	2	3	1	1	2
	Andel förfrågningsunderlag som upprättats enligt Miljöstyrningsrådets kriterier, nivå avancerad eller bättre.	2	3	1	1	2
	Ton koldioxid per år	2	3	1	1	2
Medarbetarperspektivet	Index medarbetarskap.	2	5	1	1	2
	Index ledarskap.	2	5	1	1	2
	Procent av ordinarie arbetstid.	2	5	1	1	2
Finansiella perspektivet	Årets resultat exkl. engångsintäkter från AFA och förändrad beräkning av pensionskostnaden	1	1	1	1	2
	Avsättning till pensionsförvaltningen.	2	1	1	1	2
	Ekonomiskt resultat per förvaltning.	1	1	1	1	2

4.2.19 Region Jämtland Härjedalen

Region Jämtland Härjedalen tillämpar balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet och det är inte bedömningsbart vilket som är landstingets slutliga perspektiv. Landstinget formulerar en direkt koppling mellan de olika perspektiven i deras balanserade styrkort men visualiserar inte detta i någon form av strategikarta eller annan form av visuell presentation. Som följd av detta visualiseras inget orsak-verkan-samband mellan perspektiven. Region Jämtland Härjedalen har totalt 25 mål i sitt balanserade styrkort och av målen är 8 utfallsmått och 17 drivande mått. Inget av måtten är kopplat till en framgångsfaktor och ingen av framgångsfaktorerna är kopplade till ett strategiskt mål. Alla måtten är direkt kopplade till ett strategiskt mål utan en framgångsfaktor emellan.

Tabell 11 - Fråga 1 till 11 Region Jämtland Härjedalen

Fråga nummer	
I	19
II	1
III	7
IV	1
V	3
VI	2

Perspektiv	Landstingets mål/mått	Fråga nummer				
		VII	VIII	IX	X	XI
Samhällsperspektivet	Minskad antibiotikaförskrivning.	2	6	2	2	1
	Antal tobaksbrukare som är tobaksfria sedan minst 6 mån efter förebyggande insats ska öka.	1	6	2	2	1
	Antal personer som är heltidssjukskrivna och deras sjukskrivningsdagar, ska minska i gruppen F30-39 (förstämnings -syndrom).	1	6	2	2	1
	Antal personer som är heltidssjukskrivna och deras sjukskrivningsdagar, ska minska i gruppen M50-54 (andra ryggsjukdomar).	1	6	2	2	1
Kundperspektivet	Andel diabetespatienter typ 2 (<75 år) med HbA1c >73 mmol/mol ska minska. HbA1c = variabel för att följa blodsockernivå långsiktigt.	1	2	2	2	1
	Andel diabetespatienter, med HbA1c ≤ 52 mmol/mol ska öka. HbA1c = variabel för att följa blodsockernivå långsiktigt. Gäller diabetespatienter med sjukdomsdebut före 30 års ålder.	2	2	2	2	1
	Strokevård: Andel patienter som var ADL-oberoende* 3 månader efter akutfasen. (urval; personer som var ADL-oberoende före insjuknandet)	2	2	2	2	1

	Öka andel patienter (70 år och äldre) som får en screening med åtgärd och uppföljning. Gäller fall, trycksår och undernäring samt i förekommande fall munhälsa. Validerat instrument ska användas.	2	2	2	2	1
	Brytpunktsamtal (dokumenterat i journal) för patienter som kan medverka.	2	2	2	2	1
	Andel ineliggande patienter inom somatisk vård med vårdrelaterad infektion	2	2	2	2	1
	Minska variation i tillgänglighet med bibehållen eller förbättrad medianväntetid avseende tid från remissbeslut till behandlingsstart (multidisciplinär konferens) för patienter med tjocktarms- och ändtarmscancer.	2	2	2	2	1
Medarbetarperspektivet	Sänka sjukfrånvaron för medarbetare	2	5	2	2	1
	Nyttjande av inhyrd personal och arvodesläkare ska minska	2	5	2	2	1
	Daglig visuell styrning ska införas på vårdavdelningar och enheter.	2	5	2	2	1
Processperspektivet	Nettokostnadsutveckling	1	3	2	2	1
	Tillgänglighet till akutmottagningen	2	3	2	2	1
	Tillgänglighet till primärvård – 7:an	2	3	2	2	1
	Tillgänglighet till 1:a besök	2	3	2	2	1
	Tillgänglighet till behandling	2	3	2	2	1
	Oplanerad återinskrivning inom 30 dagar oavsett orsak, 65 år och äldre ska minska	2	3	2	2	1
Finansiella perspektivet	Långsiktigt hållbar ekonomi. Ekonomiskt resultat efter finansnetto som procentandel av verksamhetens nettokostnader.	1	1	2	2	1
	Soliditet	1	1	2	2	1
	Nettokostnadsutveckling	1	1	2	2	1
	Avtalstrohet	2	1	2	2	1
	Självfinansieringsgrad investeringar	2	1	2	2	1

4.2.20 Västerbottens läns landsting

Västerbottens läns landsting tillämpar inte balanserat styrkort som styrmodell för sin verksamhet.

4.2.21 Region Norrbotten

Region Norrbotten använder sig av balanserat styrkort och har kundperspektivet som sitt slutligt perspektiv. Landstingets formulerar ingen koppling, varken direkt eller indirekt, mellan perspektiven. De visualiserar ingen strategikarta. De presenterar inte heller någon annan visuell presentation och då ej heller något orsak-verkan-samband. Totalt har Norrbotten läns landsting 86 mål i sitt balanserade styrkort varav 20 är utfallsmått och 66 är drivande mått. Samtliga mått är kopplade till en

framgångsfaktor och alla framgångsfaktorerna är i sin tur kopplade till ett strategiskt mål. Inga mått är direkt kopplade till ett strategiskt mål.

Tabell 12 - Fråga 1 till 11 Region Norrbotten

Fråga nummer	
I	21
II	1
III	2
IV	3
V	2
VI	2

Perspektiv	Landstingets mål/mått	Fråga nummer				
		VII	VIII	IX	X	XI
Medborgarperspektivet	Andel som uppger att de har tillgång till den sjukvård de behöver	1	2	1	1	1
	Andel med stort förtroende för hälsocentraler/motsvarande	1	2	1	1	1
	Andel med stort förtroende för sjukhusen	1	2	1	1	1
	Andel som uppfattar att vården ges på lika villkor	1	2	1	1	1
	Andelen ekologiska livsmedel i mat till patienter och besökare i landstingets verksamheter	2	2	1	1	1
	Koldioxidutsläpp från landstingets verksamheter	2	2	1	1	1
	Andel som har lågt socialt deltagande	2	2	1	1	1
	Resenärerna bedömer sammanfattningsvis nöjdhet med kollektivtrafiken som fyra eller fem på femgradig skala	1	2	1	1	1
	Kulturinstitutionerna har verksamhet i länets 14 kommuner	2	2	1	1	1
	Självskattad hälsa (kön)	1	2	1	1	1
	Självskattad hälsa (kön, utbildningslängd)	1	2	1	1	1
	Psykisk hälsa (ofta ledsen, nedstämd Gy år 1, kön)	1	2	1	1	1
	Andel 4-åringar med övervikt eller fetma (kön)	1	2	1	1	1
	Andel kariesfria 19-åringar*	1	2	1	1	1
	Verksamhet riktade till barn och unga	2	2	1	1	1
Processperspektivet	Variabler för medicinska resultat i ÖJ jämfört med föregående mätning1	2	3	1	1	1
	Variabler avseende kön och geografi för medicinska resultat1	2	3	1	1	1
	Diabetes: Andel diabetiker typ 2 (i primärvård) som når mål för blodtryck5	2	3	1	1	1
	Hjärt: Dödlighet inom 28 dagar efter infarkt1	2	3	1	1	1
	Stroke: Dödlighet inom 28 dagar efter stroke1	2	3	1	1	1
	Cancer: Andel 5-års överlevnad i kolorektalcancer (tjocktarmscancer)1	2	3	1	1	1
	Cancer: Andel 5-års överlevnad i kolorektalcancer (ändtarmscancer)1	2	3	1	1	1

	Palliativ vård: Andel brytpunkts samtal1	2	3	1	1	1
	Palliativ vård: Andel smärtskattning i livets slutskede1	2	3	1	1	1
	Andel med minst två ohälsosamma levnadsvanor, per kön, geografiskt område	1	3	1	1	1
	Antal enheter som ger tid i handen	2	3	1	1	1
	Specialiserad vård, andel genomförda besök, 60 dagar eller kortare (faktisk väntetid)	2	3	1	1	1
	Specialiserad vård, andel genomförda behandlingar, 60 dagar eller kortare (faktisk väntetid)	2	3	1	1	1
	Andel genomförda undersökningar - MR - 60 dagar eller kortare (faktisk väntetid)	2	3	1	1	1
	Användning av 1177, telefoni (lätt att komma fram på telefon)	2	3	1	1	1
	Användning av Mina vård kontakter (MVK), andel i befolkningen som har konto	2	3	1	1	1
	Andel sjukhus med tillgång till Digital Live Arena:s kulturutbud	2	3	1	1	1
	Andel hälsocentraler i glesbygd där bedömning av patient inom akut omhändertagande kan ske på distans med sjukhus i länet	2	3	1	1	1
	Andel akutmottagningar på sjukhus där bedömning av patient kan ske på distans med annat sjukhus i länet	2	3	1	1	1
	Antal kliniker på sjukhus som erbjuder möjlighet till planerad mottagning på distans3	2	3	1	1	1
	Antal dokumenterade processer samt målsatta enligt vårdkompassen	2	3	1	1	1
	Andel med minst två ohälsosamma levnadsvanor	1	3	1	1	1
	Antal läkemedelsgenomgångar per tertial	2	3	1	1	1
	Antal läkemedelsberättelser per tertial	2	3	1	1	1
	Andel 80 år och äldre med riskfyllda läkemedelsinteraktioner per år5	2	3	1	1	1
	Andel vårdrelaterade infektioner hos inneliggande patienter	2	3	1	1	1
	Andel vårdrelaterade trycksår hos inne liggande patienter	2	3	1	1	1
	Antal fallskador i samband med vård och behandling	2	3	1	1	1
	Riskanalyser	2	3	1	1	1
	Samverkansgrupperingar	2	3	1	1	1
	Oplanerade återinskrivningar i slutenvård inom 30 dagar	2	3	1	1	1
	Undvikbar slutenvård	2	3	1	1	1
	Antal branschråd på Naturbruksgymnasierna	2	3	1	1	1
	Respekt och bemötande	2	3	1	1	1
	Delaktighet och involvering	2	3	1	1	1
	Information och kunskap	2	3	1	1	1
	Kontinuitet och koordinering	2	3	1	1	1
Förnyelse- och utvecklingsperspektivet	Andel som avslutar gymnasium inom 4 år	1	4	1	1	1
	Eftergymnasial utbildning 3 år eller längre	1	4	1	1	1

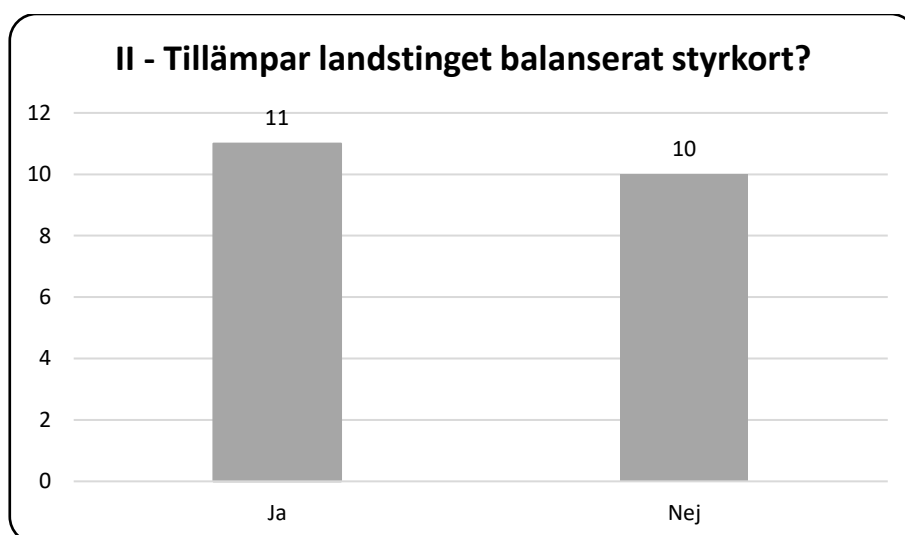
	Goda läsvärden och omdömen i mätningar av insatser/kanaler som nya tidningen Utsikt, fler som läser och gillar på Facebook m.m.	1	4	1	1	1
	Antal positionsdokument (Politiska samrådsberedningen för vård, omsorg och skola, Regionala partnerskapet, TVB, KPR, EFNS, NSPA m.fl.)	2	4	1	1	1
	Antalet inbjudningar till politiker att delta i paneler och föreläsningar (internationell nivå)	2	4	1	1	1
	Antalet politiker med internationella nyckelpositioner	2	4	1	1	1
	Andel som känner till 1177 telefoni	1	4	1	1	1
	Andel som känner till 1177 web	1	4	1	1	1
	Forskarutbildade, antal	2	4	1	1	1
	Forskarutbildade chefer, antal	2	4	1	1	1
	Utvecklings- och innovationsprojekt	2	4	1	1	1
	Regionala och nationella	2	4	1	1	1
	Internationella	2	4	1	1	1
	Forskningsprojekt	2	4	1	1	1
	Kliniska forskningsprojekt	2	4	1	1	1
	Läkemedelsstudier	2	4	1	1	1
	Struktur för bedömning och införande	2	4	1	1	1
	Kompetensstege för medvetet nyttjande av akademisk kompetens	2	4	1	1	1
Medarbetarperspektivet	JÄMIXindex	2	5	1	1	1
	Antal heltidsanställda	2	5	1	1	1
	Antal svårrekryterade yrken	2	5	1	1	1
	Förutsättningar för Ledarskap	2	5	1	1	1
	Hållbart medarbetarengagemang (HME)	2	5	1	1	1
	Upplevd hälsa	1	5	1	1	1
	Frisknärvaro	2	5	1	1	1
	Sjukfrånvaro	2	5	1	1	1
Finansiella perspektivet	Landstingets resultat i förhållande till verksamhetens nettokostnad, procent	1	1	1	1	1
	Andel divisioner som visar positiva resultat, procent	1	1	1	1	1
	Strukturjusterad kostnad för hälso- och sjukvård (exklusive primärvårdsansluten hemsjukvård, tandvård och omstruktureringskostnader)	2	1	1	1	1
	Kostnadsutveckling personalkostnader och inhyrd personal exklusive pensioner	2	1	1	1	1
	Kostnad per producerad DRG poäng exklusive ytterfall och psykiatri enligt KPP-databasen	2	1	1	1	1
	Kostnadsytterfall, slutenvård	2	1	1	1	1
	Läkemedelskostnaden ska minska med 100 kr/invånare och år	2	1	1	1	1
	Värde på läkemedel som kasseras per år i läkemedelsförråden	2	1	1	1	1

5 Resultat och analys

I resultat och analys analyseras de empiriska resultaten utifrån frågeställningarna i uppsatsens analysverktyg samt den teoretiska referensramen.

5.1 Tillämpar landstinget balanserat styrkort?

Analysen huruvida Sveriges landsting tillämpar balanserat styrkortet genomfördes utifrån de tjugoen landstingens budgetdokument samt årsredovisningar för år 2015. Resultatet av analysen visade att elva av tjugoen landsting tillämpar balanserat styrkort (52,4 %) utifrån uppsatsens analysverktyg. I analysen, utifrån frågeställningen i analysverktyget, beaktade författarna begreppsförklaringen som anger att landstingen i dess årsredovisningar och budgetdokument uttrycker att styrmodellen tillämpas samt att perspektiv används.



Figur 11 - Tillämpar landstinget balanserat styrkort?

Lagstiftningen om kommunalt självstyrelse möjliggör för Sveriges landsting och regioner att med stor frihet tillämpa och utforma en vald styrmodell utifrån respektive verksamhet (RF 1 kap. 1 §). Landstingen och regionerna måste dock beakta lagstiftningen angående god ekonomisk hushållning som anger att landstingen och regionerna ska redovisa mål och riktlinjer utifrån ett verksamhetsperspektiv samt mål utifrån ett finansiellt perspektiv (KL 8 kap. 5 § 2 stycket). Det balanserade styrkortet översätter en verksamhets affärsidé, strategi alternativt vision till finansiella och icke finansiella mål (Nilsson et al. 2010; Kaplan & Norton 1999),

vilket innebär att landstingen och regionerna utifrån lagstiftningen om god ekonomisk hushållning kan tillämpa balanserat styrkort.

Sveriges landsting och regioner ska sträva efter att upprätthålla en kostnadseffektiv verksamhet, vilket förtydligades vid införandet av verksamhetsmål i lagstiftningen om god ekonomisk hushållning (prop. 2003/04:105). Tillämpning av det balanserade styrkortet möjliggör för landstingen och regionerna att bedöma hur kostnadseffektiva verksamheterna är då styrmodellen mäter en verksamhets inre- och yttre effektivitet, vilket är skillnaden mellan ”att göra saker rätt” och ”att göra rätt saker” (Lindvall 2011; Olhager 2013). En delförklaring till att en majoritet av Sveriges landsting och regioner tillämpar det balanserade styrkortet som styrmodell kan vara att verksamheterna strävar mot förbättrad effektivitet (Chan 2004), vilket kan uppnås med det balanserade styrkortets inriktning mot inre- och yttre effektivitet (Lindvall 2011).

“Landstinget använder balanserad styrning (BSK) som modell för sin verksamhetsplanering och uppföljning. Modellen fokuserar på det som är strategiskt viktigt och innebär att verksamheten beskrivs, planeras och följs upp ur fyra perspektiv. Balans skapas mellan kort- och långsiktiga mål och mellan finansiella och icke finansiella mål.”

(Landstinget Västernorrland 2016)

Det balanserade styrkortet erbjuder landstingen möjligheten att bryta ner verksamhetens affärsidé, strategi alternativt vision till strategiska mål, framgångsfaktorer samt utfallsmått och drivande mått (Kaplan & Norton 1999). Landstingen och regionerna kan utifrån det balanserade styrkortet bryta ner verksamheternas övergripande mål som lagförarbetet God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting (prop. 2003/04:105) medger i delmål vilka kan bidra till mätning av de övergripande målen (Lundström 2008). Utifrån rekommendationen om att tillämpa delmål kan landstingen i det balanserade styrkortet formulera mål utifrån strategin, affärsidén alternativt visionen i form av strategiska mål, framgångsfaktorer, som anses vara övergripande mål, samt utfallsmått och drivande mått (Kaplan & Norton 1999). Tillämpning av balanserat styrkort i offentliga verksamheter som landsting och regioner kan även möta lagstiftningens målsättning

angående långsiktighet utifrån god ekonomisk hushållning (prop. 2003/04:105) då styrmodellen inte är ensidigt inriktad mot finansiella mätningar (Kaplan & Norton 1992).

Sveriges landstings tillämpning av balanserat styrkort utifrån långsiktighet avser även hantering av offentliga medel samt verksamhetens intressenters ökade krav på transparens och ansvarsutkrävande (Kaplan & Norton 2001a; Northcott & Taulapapa 2012; Greatbanks & Tapp 2007). I en offentlig verksamhet kategoriseras intressenterna som lagstiftare, kontroll och granskning, interna och externa samarbetspartners, upparbetad legitimitet samt agendasättare (Gomes et al. 2010). Lagstiftningen medger att landstingen och regionerna i verksamheternas budgetdokument ska redovisa mål och riktlinjer som därefter utvärderas i årsredovisningen (KRL 4 kap. 5 §). Vid presentation av verksamhetens mål i budgetdokument samt årsredovisningar utifrån balanserat styrkort kan intressenterna informera sig om beslutsfattarnas utförda arbete (Northcott & Taulapapa 2012; Greatbanks & Tapp 2007; Chan 2004) samt att verksamheternas upplevda legitimitet utifrån intressenterna kan stärkas (Haveri 2015), dock debatteras om det balanserade styrkortet bidrar till att undvika målkonflikter och kritiska debatter mellan olika intressenter eller om det balanserade styrkortet medverkar till att fler intressenter kan tillfredsställas utifrån styrmodellens olika perspektiv (Modell & Grönlund 2006; Bovaird & Loeffler 2016).

5.2 Vilket perspektiv tillämpar landstinget som sitt slutliga perspektiv?

Av de elva landstingen som tillämpar balanserat styrkort är det sex landsting som har kundperspektivet som slutligt perspektiv (Region Skåne, Region Jönköpings län, Region Östergötland, Region Uppsala, Landstinget Sörmland, Region Norrbotten), vilket i Region Skåne och Region Uppsala benämns som medborgarperspektivet.

“Medborgarperspektivet är överordnat och strategierna i övriga perspektiv ska understödja måluppfyllelsen i medborgarperspektivet. Hälso- och sjukvårdsnämnden, trafik-och samhällsplaneringsnämnden samt regionutvecklingsnämnden har ett särskilt ansvar för medborgarperspektivet medan medarbetarperspektivet är regionstyrelsens ansvarsområde.” (Landstinget Östergötland 2016)

Medborgarperspektivet är att likställa med kundperspektivet i offentliga verksamheter (Törnvall & Norrlid 2007) men kan även anses som ett femte kompletterande perspektiv (Brorström et al. 2005) om de fyra ursprungliga perspektiven tagits med. Även om det finansiella perspektivet är att anse som det slutliga perspektivet för det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton 1996) kan offentliga verksamheter använda sig av andra perspektiv om dessa är mer lämpliga för verksamhetens syfte (Kaplan & Norton 2001a). Region Gotland benämner samhällsutvecklingsperspektivet som slutligt perspektiv, vilket kan anses som ett kompletterande femte perspektiv då de ursprungliga fyra perspektiven är upptagna i styrkortet. Region Jämtland Härjedalen har även de ett extra perspektiv utöver de fyra ursprungliga, vilket benämns som samhällsperspektivet. Region Kronoberg, Landstinget i Kalmar samt Region Jämtland Härjedalen uttrycker inget slutligt perspektiv och gör ingen differentiering i årsredovisning eller budgetdokument mellan de olika perspektiven i vilka mätbara mål är att betrakta som de yttersta alternativt slutliga. Endast Landstinget Västernorrland har det finansiella perspektivet som slutligt och skiljer sig därmed från de övriga undersökta landstingen. En anledning till att endast ett landsting har det finansiella perspektivet som slutligt perspektiv kan vara att lagstiftningen (KL 8 kap. 5 § 2 stycket) uttrycker rekommendationer att verksamhetsmålen ska vara långsiktiga och inte av endast finansiell art. Lagstiftningen uttrycker dock inget krav angående vilka mål som ska prioriteras eller anses som slutliga (ibid.), delmål kan dock med fördel användas i verksamheten som en del i den långsiktiga styrningen (Lundström 2008). Lagstiftningen medger således att ett landsting fortfarande har de finansiella perspektivet som sitt slutliga, även om lämpligheten för det kan diskuteras utifrån verksamhetens syfte (Kaplan & Norton 2001a).



Figur 12 - Vilket perspektiv tillämpar landstinget som sitt slutliga perspektiv?

5.3 Formulerar landstinget en koppling mellan perspektiven?

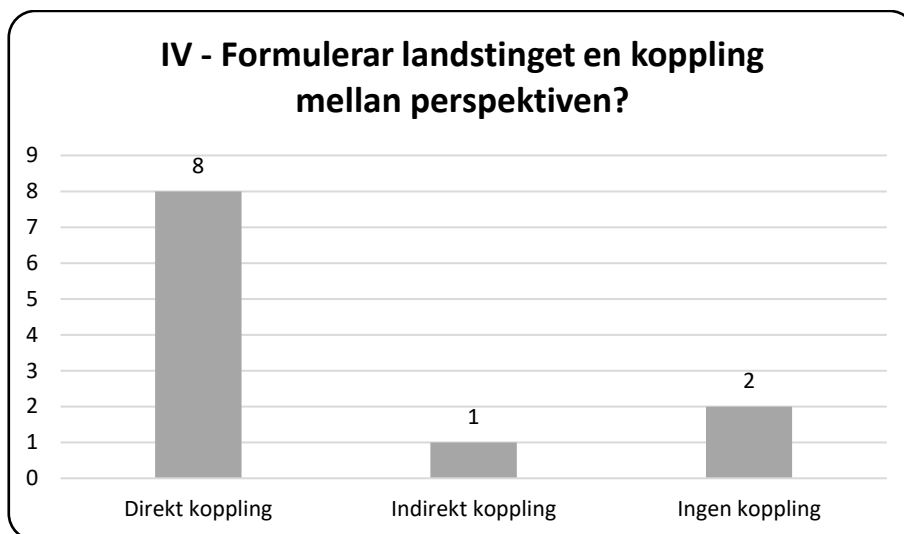
Av de undersökta landstingen som använder sig av balanserat styrkort formulerar Region Uppsala (Uppsala läns landsting 2016) och Region Norrbotten (Norrbottens läns landsting 2016) ingen koppling. Region Kronoberg (2016) uppvisar indirekt koppling. De övriga landstingen vilka använder sig av balanserat styrkort uppvisar en direkt koppling (Landstinget i Kalmar län 2016; Landstinget Sörmland 2016; Landstinget Västernorrland 2016; Region Gotland 2016; Region Jämtland Härjedalen 2016; Region Jönköpings län 2016; Region Skåne 2016; Region Östergötland 2016; Uppsala läns landsting 2016).

“De olika perspektiven skapar en helhet med en styrning som är tydlig, ger ökad delaktighet och helhetssyn, samt som sträcker sig från politik till praktik. Varje perspektiv bryts ned i mål och måttal. Inom ramen för de olika perspektiven beskrivs vad som ska göras för att uppnå målen.”

(Region Skåne 2014)

Även om kopplingen kan anses som implicit då det balanserade styrkortet är konstruerat med en förutsättning för kopplingar mellan perspektiven (Kaplan & Norton 1996) och dess tillhörande drivande mått och utfallsmått visar en uttalad beskrivning över perspektivens och målens funktion och relation till varandra på en medvetenhet hos landstingen. Då sambandet mellan de olika perspektivens ska valideras för varje enskild verksamhet som tillämpar balanserat styrkort (Simons

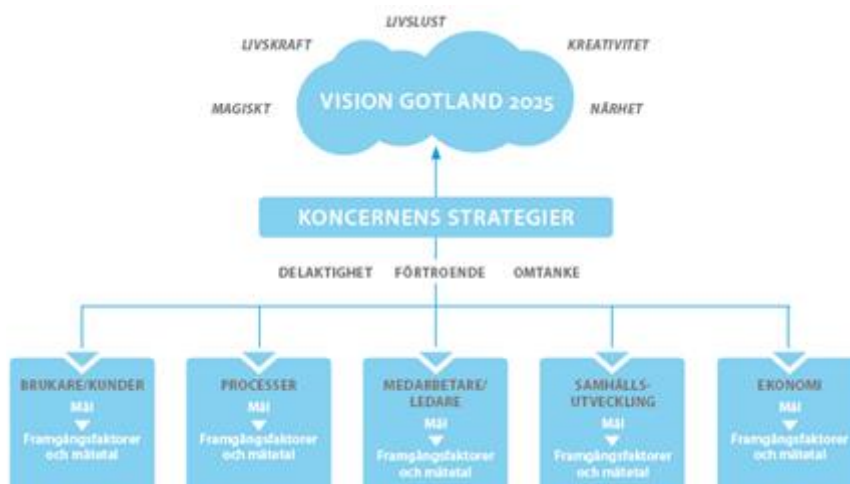
2014; Kaplan & Norton 1999) är ett förtydligande angående hur verksamheten ser på kopplingarna av perspektiven av vikt.



Figur 13 - Formulerar landstinget en koppling mellan perspektiven?

5.4 Tillämpar landstinget en strategikarta eller någon annan visuell presentation utifrån det balanserade styrkortet?

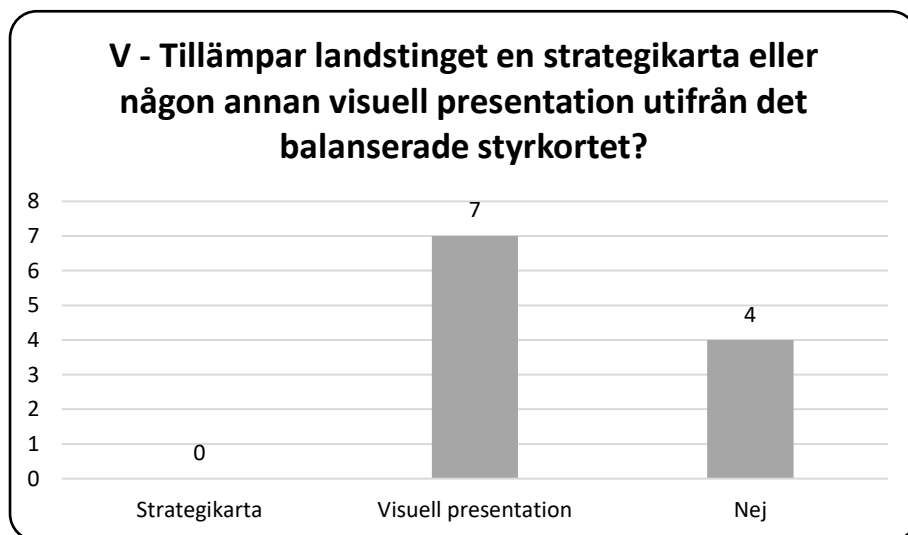
Landstingen kan visualisera verksamheternas balanserade styrkort i en strategikarta (Kaplan & Norton 2001b; Kaplan & Norton 2004). I strategikartan kan verksamheterna synliggöra orsak-verkan-samband mellan perspektiven (Simons 2014; Kaplan & Norton 2004), vilket kan bidra till att verksamhetens strategiska inlärningsprocess stärks samt att visualiseringen skapar en minnesbild hos betraktaren (Nilsson et al. 2010; Kaplan & Norton 1999).



Figur 14 - Gotlands visuella presentation (Region Gotland 2016)

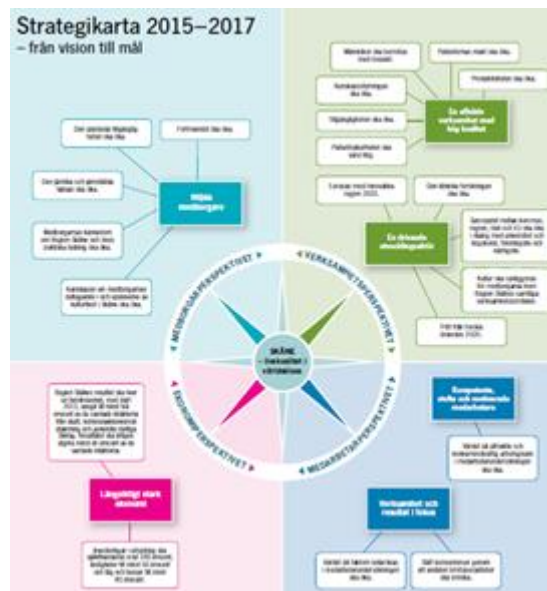
Sammanhängande styrmodeller som det balanserade styrkortet kan utifrån intressentens perspektiv skapa spänningar angående målkonflikter samt kan bidra till att fler grupper av intressenter kan tillfredsställas då det balanserade styrkortet omfattar flera perspektiv och mål (Modell & Grönlund 2006; Bovaird & Loeffler 2016). Genom att synliggöra orsak-verkan-samband utifrån utvalda mål i en strategikarta kan verksamheterna pedagogiskt presentera val av mål och mått samt visa hur målen och måtten är tänkta att samverka och påverka varandra. Strategikartan som minnesbild (Nilsson et al. 2010) kan även bidra till att både interna och externa intressenter som lagstiftare, kontroll och granskning, interna och externa samarbetspartners, upparbetad legitimitet samt agendasättare (Kaplan & Norton 1999; Gomes et al. 2010) enklare kan studera, förstå och utvärdera en verksamhets arbete och resultat, vilket då bidrar till en ökad transparens och förstärkt möjlighet till ansvarsutkrävande (Northcott & Taulapapa 2012; Greatbanks & Tapp 2007; Chan 2004).

Analysen angående om landstingen tillämpar en strategikarta eller en visuell presentation visade att sju landsting presenterade någon form av visuell presentation i budgetdokumentet eller i årsredovisningen för år 2015. Visuell presentation anses föreligga i analysen om inte den visuella presentationen uppnår samtliga uppsatta krav för en strategikarta. Analysens uppsatta krav för att ett landsting ska anses tillämpa en strategikarta är att visualiseringen uppvisar det balanserade styrkortets fyra perspektiv (Kaplan & Norton 1999), orsak-verkan-samband som synliggörs med exempelvis pilar samt verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi (Kaplan & Norton 1999). Resultatet av analysen visade även att fyra landsting inte tillämpar någon form av visuell presentation eller en strategikarta. Inget av de elva landstingen som tillämpar balanserat styrkort har en strategikarta utifrån analysens kriterier.



Figur 15 - Tillämpar landstinget en strategikarta eller någon annan visuell presentation utifrån det balanserade styrkortet?

Det ursprungliga balanserade styrkortets fyra perspektiv omfattar det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet samt förnyelse- och utvecklingsperspektivet (Kaplan & Norton 1999). Vid tillämpning av det balanserade styrkortet i ett landsting kan verksamheten välja att tillämpa andra perspektiv alternativt att fler perspektiv än de fyra perspektiven tillämpas (Fältholm & Nilsson 2010; Talbot 2010). För att en visuell presentation ska uppnå kraven för en strategikarta krävs även att verksamheten presenterar orsak-verkan-samband visuellt mellan perspektiven (Atkinson et al. 2011). Avsaknaden av visuella samband mellan perspektiven var den främsta orsaken till att inget landsting i analysen bedömdes tillämpa en strategikarta. Ett tydligt exempel var Region Skåne som i regionens budgetdokument samt årsredovisning för år 2015 (Region Skåne 2015; Region Skåne 2016) tillämpade en visuell presentation benämnd som en strategikarta, dock saknade strategikartan visuella orsak-verkan-samband och betraktades således i analysen som en visuell presentation.



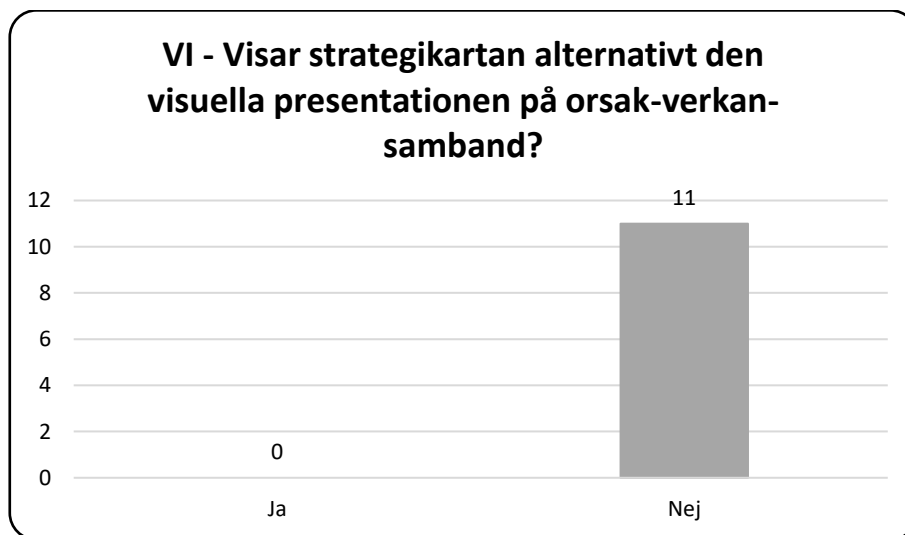
Figur 16 - Visuellt presentation Region Skåne (Region Skåne 2016)

5.5 Visar strategikartan alternativt den visuella presentationen på orsak-verkan-samband?

En strategikarta ska visa ett orsak-verkan-samband genom det balanserade styrkortets perspektiv och visuellt presentera och beskriva sambanden (Simons 2014; Atkinson et al. 2011). Orsak-verkan-sambandet visar hur ett perspektiv i det balanserade styrkortet påverkar nästa perspektiv i ordningen med hjälp av de olika målen och måtten i perspektivet. Det är sambandet mellan utfallsmåtten och de drivande måtten i perspektiven som skapar en kedja av orsak-verkan-samband (Kaplan & Norton 1999; Nilsson et al. 2010; Atkinson et al. 2011). Modellen är validerade genom flertalet empiriska studier och är ansedd att vara en väl fungerande modell för att beskriva och visa hur värde skapas genom de olika delarna i verksamheten och hur dessa delar är sammankopplade (Perramon et al. 2015). Det finns dock en tydlig kritik mot styrkan i orsak-verkan-sambandet och empirisk forskning visar att det kan vara svårt att identifiera orsak-verkan-sambandet i både vinstdrivande verksamheter och offentliga verksamheter (Anthony & Govindarajan 2007; Northcott et al. u.å.). Där man främst har sett svårigheter att visa och mäta effekten av orsak-verkan-sambandet är mellan det finansiella perspektivet och de icke finansiella perspektiven (ibid.). Kritik mot orsak-verkan-sambandet har även framförts från andra håll, främst då mot att tiden som de perspektiven verkar med varierar avsevärt vilket gör att det blir mycket svårt att mäta orsak-verkan-sambandet då effekterna är utsträckta över en längre tidsperiod (Norreklit 2000).

Orsak-verkan-sambandet är inte strikt uppbyggt som en hierarki utan den dominerande synen är att de anses som ett nätverk i balans mellan de olika perspektiven och inget perspektiv är överordnat ett annat (Kalaganam 2003; Fitzpatrick 2002; Aidemark 2011; Halin & Kastberg 2002). Orsak-verkan-sambandet mellan perspektiven är inte heller enbart enkelriktat utan kan även ibland vara dubbelriktat. En förändring som sker i ett perspektiv som är rangordnat ovan ett annat kan påverka det underliggande perspektivet, både i positiv och negativ riktning (Yusof et al. 2014). Orsak-verkan-sambandet mellan de olika perspektiven kan även hoppa över ett eller flera perspektiv och gå direkt mellan exempelvis det nedersta perspektivet till det översta utan att skapa effekter genom de perspektiv som ligger emellan dessa (Bento et al. 2013).

Av Sveriges landsting så är det, sedan tidigare, 11 av 21 landsting som använder sig av balanserat styrkort och av dessa är det inget landsting som visar på ett orsak-verkan-samband i verksamheternas strategikarta eller i någon annan form av visuell presentation.



Figur 17 - Visar strategikartan alternativt den visuella presentationen på orsak-verkan-samband?

Att tydlig visa på ett orsak-verkan-samband är ett av grundkraven för en strategikarta vilket gör att inget av landstingen uppfyller kriteriet för ett fullt utvecklat balanserat styrkort. Då inget landsting presenterar orsak-verkan-sambandet för verksamheten

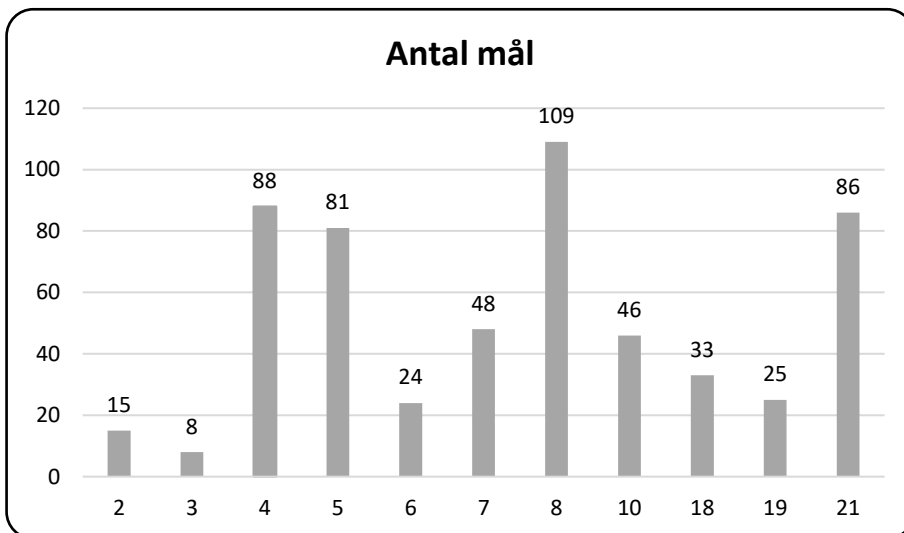
skapar det svårigheter i deras kommunikation till olika intressenter med att beskriva hur de olika delarna av verksamheten skapar ett värde som till sist ska mynnar ut i en förstärkning av det perspektiv som de har valt att sätta som det översta, ofta medborgar- alternativt kundperspektivet för landstingen som är offentliga verksamheter. Man kan hävda att kritiken mot orsak-verkan-sambandet är så stark att landstingen inte har valt att visualisera sambandet. Kritiken riktar sig dock främst mot faktiska effekten och mätbarheten av orsak-verkan-sambandet och inte mot att det går att visualisera den och visa på den tilltänkta effekten och hur skaparen av det enskilda balanserade styrkortet avser att en förbättring i ett underliggande perspektiv ska skapa förbättringar i ett perspektiv ovan.

5.6 Är målet ett utfallsmått eller ett drivande mått?

Antalet mål och mått som landstingen tillämpar i respektive balanserat styrkort varierar. Landstinget Sörmland har lägst antal mål med 8 mål och Region Gotland har flest med 109 mål. Endast Region Uppsala, Landstinget Sörmland, Region Kronoberg och Region Jämtland Härjedalen använder sig av 25 mål eller färre. Fler än 25 mål försvårar översikten i det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton 1996; Santiago 2009) och bidrar till ineffektivitet i styrmodellen (Kaplan & Norton 1996; Muhammad 2010). Av de 11 landstingen som tillämpar balanserat styrkort är det Region Uppsala, Landstinget Sörmland, Region Kronoberg och Region Jämtland Härjedalen som har 25 mål eller färre uttryckta mål i form av drivande mått och utfallsmått.

“Ekonomiskt resultat beräknat enligt kommunallagens krav på balans ska vara minst 0” (Landstinget Sörmland 2016, exempel på utfallsmått)

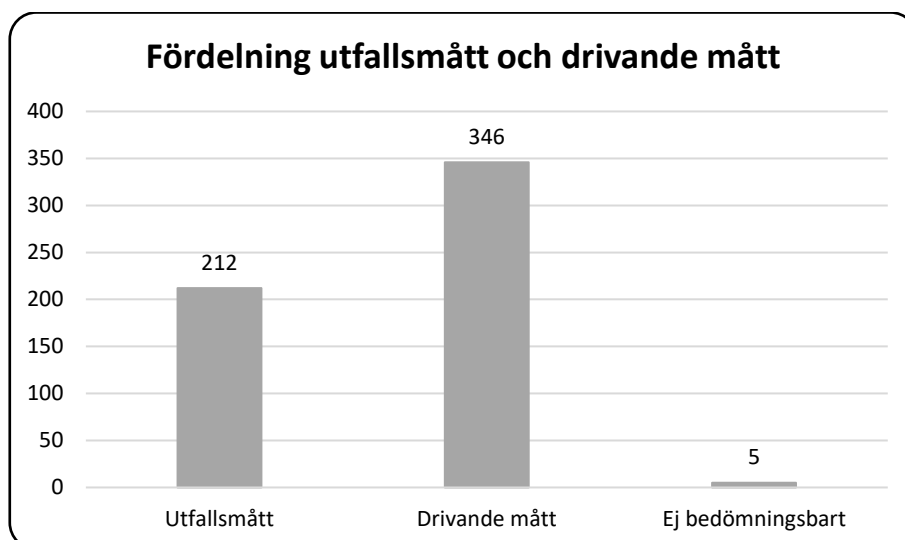
“Andelen med korrekta basala hygien och klädregler”
(Landstinget Västernorrland 2016, exempel på drivande mått)



- 2. Region Uppsala
- 3. Landstinget Sörmland
- 4. Region Östergötland
- 5. Region Jönköpings län
- 6. Region Kronoberg
- 7. Landstinget i Kalmar
- 8. Region Gotland
- 10. Region Skåne
- 18. Landstinget Västernorrland
- 19. Region Jämtland Härjedalen
- 21. Region Norrbotten

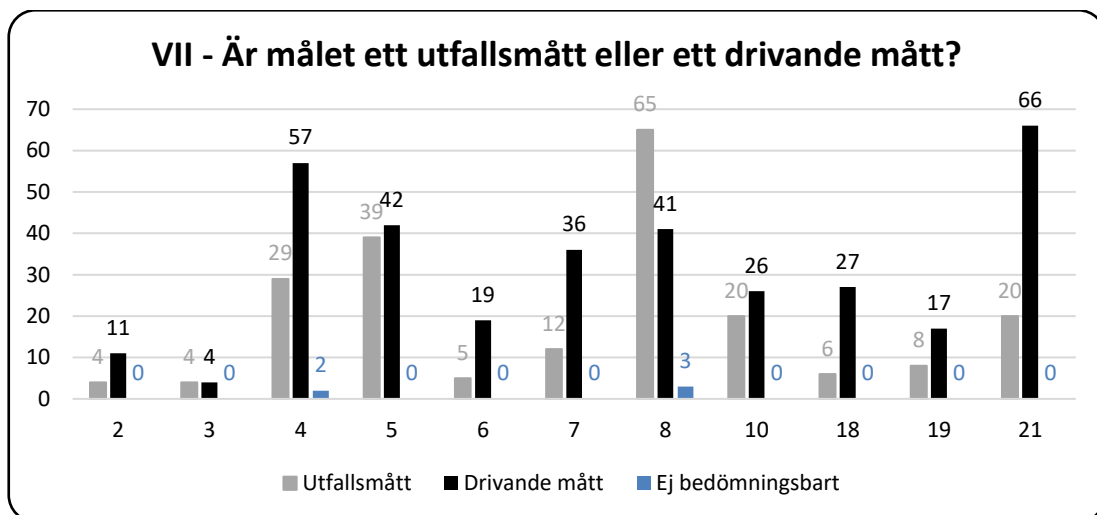
Figur 18 - Antal mål

Fördelningen mellan utfallsmått och drivande mått skiljer mellan de olika landstingen. Då fördelningen mellan utfallsmått och drivande mått i respektive perspektiv bör beaktas vid upprättande av balanserade styrkort (Kaplan & Norton 1999) kan fördelningen mellan måtten spegla en eventuell diskrepans. Endast Landstinget Sörmland har en jämn fördelning med fyra utfallsmått och fyra drivande mått. Resterande landsting har inte en jämn fördelning där majoriteten av landstingen, åtta av elva, har fler drivande mått än utfallsmått. Endast Region Jönköpings län och Region Gotland har fler utfallsmått än drivande mått. Störst absolut diskrepans har Region Norrbotten med 20 utfallsmått och 66 drivande mått och högst procentuell diskrepans har Region Kronoberg med 5 utfallsmått (20,83%) och 19 drivande mått (79,17%). Det finns inga riktlinjer för fördelningen mellan drivande- och utfallsmått (Kaplan & Norton 1999) annat än antalet mål som ett styrkort bör ha (Kaplan & Norton 1999; Santiago 2009). Med utgångspunkten att målen ska vara antalsmässigt jämt fördelade mellan perspektiven (Santiago 2009) samt att det slutliga perspektivet alternativt finansiella perspektivet ska ha till största del utfallsmått (Kaplan & Norton 1999) gör det att ett balanserat styrkort med fyra perspektiv inte bör ha mer än 50 % utfallsmått om kundperspektivet är det slutliga perspektivet. Då utfallsmått även kan finnas i kundperspektivet oavsett om det är att betrakta som det slutliga perspektivet (ibid.) bör antalet utfallsmått ligga mellan 25-50 % av totala antalet mål i ett balanserat styrkort och antalet drivande mått bör ligga mellan 50-75 %. Den underliggande tabellen visar fördelningen av det totala antalet mål inom mål i de analyserade landstingen.



Figur 19 - Fördelning utfallsmått och drivande mått

Då det balanserade styrkortet innehåller fler än 25 mål kan det tyda på att diagnostiska mått har tagits med i det balanserade styrkortet. Strategiska mått är de utfallsmått och drivande mått som ett balanserat styrkort består av och diagnostiska mått används för att motverka suboptimering men är inte en del av det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton 1996). Analysverktyget utgår från att samtliga mått är strategiska mått och bedömning görs ej om ett visst mål skulle kunna betraktas som ett diagnostiskt mått eller ej. I det fall diagnostiska mått tas med i det balanserade styrkortet försämras effektiviteten av styrningen då de diagnostiska måtten är ämnade att balansera utfallsmått och drivande mått och är inte avsedda att sammantaget visa på orsak-verkan samband (Kaplan & Norton 1996).



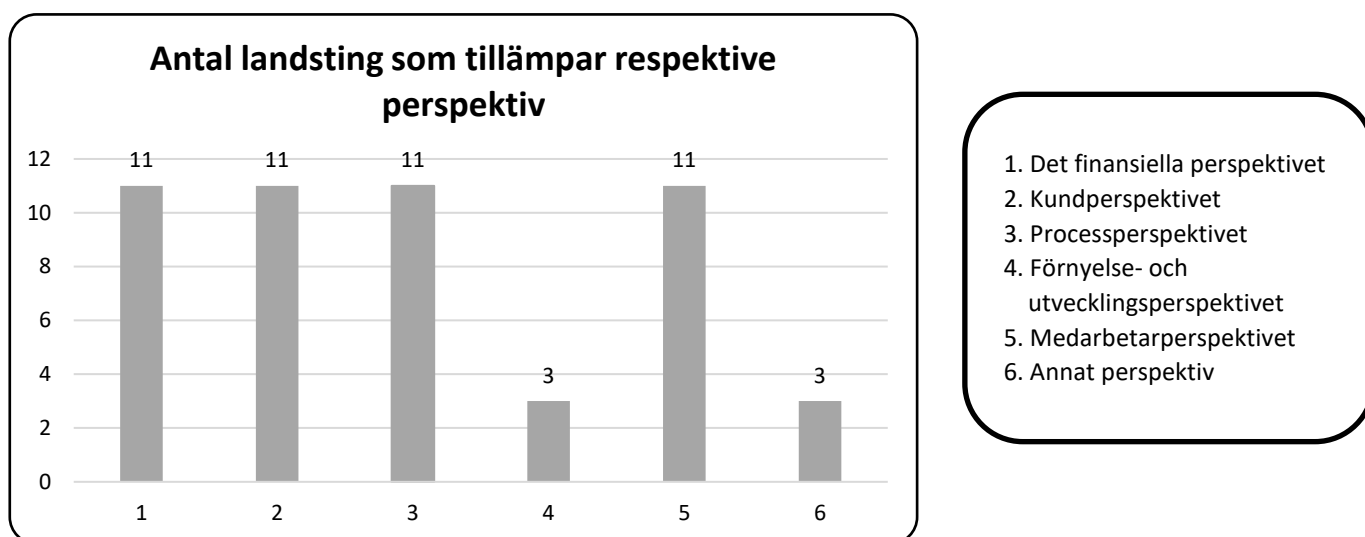
- 2. Region Uppsala
- 3. Landstinget Sörmland
- 4. Region Östergötland
- 5. Region Jönköpings län
- 6. Region Kronoberg
- 7. Landstinget i Kalmar
- 8. Region Gotland
- 10. Region Skåne
- 18. Landstinget Västernorrland
- 19. Region Jämtland
Härjedalen
- 21. Region Norrbotten

Figur 20 - Är målet ett utfallsmått eller drivande mått?

5.7 Vilket perspektiv är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till?

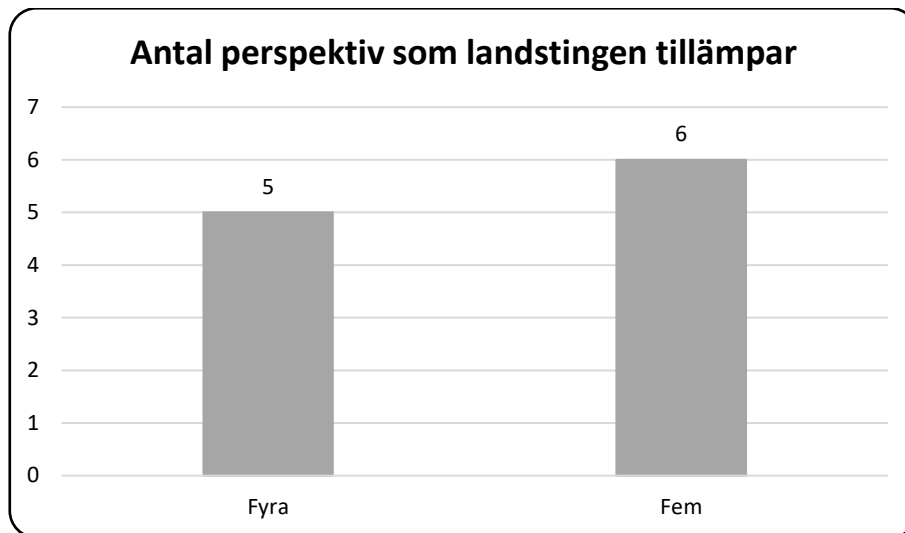
Det balanserade styrkortet utformas ofta utifrån fyra perspektiv; det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet samt förnyelse- och utvecklingsperspektivet (Kaplan & Norton 1999). Dock kan offentliga verksamheter som landsting anpassa det balanserade styrkortet utifrån den enskilda verksamheten (Fältholm & Nilsson 2010). Offentliga verksamheter kan tillämpa perspektiv framtagna utifrån verksamheten (Talbot 2010), ett medarbetarperspektiv (Brorström et al. 2005), omformulerade perspektiv (Törnvall & Norrlid 2007) samt fler perspektiv kan tillämpas än de normalt fyra perspektiven (Lindvall 2011). Vid tillämpning av det balanserade styrkortet i offentliga verksamheter som landsting är

det dock viktigt att om ytterligare perspektiv tillämpas att det finns en tydlig koppling till verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi (Lindvall 2011). Av 21 landstingen är det 11 som tillämpar det balanserade styrkortet. Samtliga elva landsting tillämpar det finansiella perspektivet, kundperspektivet samt processperspektivet. Landstingen formulerar dock perspektiven olika vilket har beaktats av författarna i analysen utifrån begreppsförklaringarna, flertalet landsting tillämpar exempelvis ett medborgarperspektiv (Region Skåne 2016; Landstinget Sörmland 2016; Uppsala läns landsting 2016; Region Kronoberg 2016; Norrbottens läns landsting 2016) vilket likställs med kundperspektivet.



Figur 21 - Antal landsting som tillämpar respektive perspektiv?

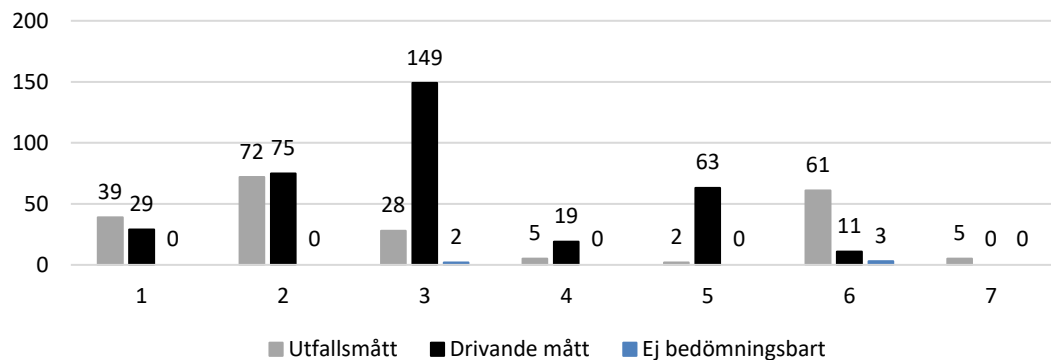
Det balanserade styrkortets fjärde perspektiv utgörs av förnyelse- och utvecklingsperspektivet (Kaplan & Norton 1999). Landstingen tillämpar dock perspektivet i begränsad omfattning, av verksamheterna vilka tillämpar balanserat styrkort är det tre landsting och regioner som applicerar perspektivet (Region Jönköpings län 2016; Norrbottens läns landsting 2016; Uppsala läns landsting 2016). Analysen visar dock att samtliga landstingens balanserade styrkort omfattar medarbetarperspektivet, vilket enligt analysen förefaller ersätta förnyelse- och utvecklingsperspektivet. Utöver nämnda perspektiv tillämpar 3 landsting enligt analysen ett annat perspektiv; samhällsutvecklingsperspektivet (Region Gotland 2016), samhällsperspektivet (Region Jämtland Härjedalen 2016) samt miljöperspektivet (Landstinget Sörmland 2016). Antalet perspektiv som respektive landstings balanserade styrkort omfattar varierar mellan fyra och fem perspektiv.



Figur 22 - Antal perspektiv som landstinget tillämpar

Landstingen formulerar i respektive perspektiv mål och mått i form av strategiska mål (Kaplan & Norton 1999), framgångsfaktorer (Kaplan & Norton 1996) samt utfallsmått och drivande mått (Kaplan & Norton 1999). Utfallsmåtten och de drivande måtten har analyserat utifrån definitionerna av resultatmått och processmått (Edström et al. 2008; Kaplan & Norton 1999), vilka kan bidra till att påvisa balans i det balanserade styrkortet (ibid.). Fördelningen mellan utfallsmått, drivande mått och ej bedömningsbara mått skiljer sig åt i analysen. Utfallsmåtten är i klar majoritet i kategorien annat perspektiv (61 utfallsmått och 11 drivande mått) och har en övervikt i det finansiella perspektivet (39 utfallsmått och 29 drivande mått). I kundperspektivet är fördelningen mellan utfallsmått och drivande mått balanserad (72 utfallsmått och 75 drivande mått) samt i processperspektivet (28 utfallsmått och 149 drivande mått), förnyelse- och utvecklingsperspektivet (5 utfallsmått och 19 drivande mått) och medarbetarperspektivet (2 utfallsmått och 63 drivande mått) är det en klar majoritet av målen och måtten som är drivande mått. Även om det inte finns några riktlinjer angående fördelningen mellan utfallsmått och drivande mått kan förklaringen vara att det slutliga perspektivet, som är en eftersläpande indikator (Atkinson et al. 2011), rekommenderas innehålla fler utfallsmått samt att mål och mått tillämpade i kundperspektivet oftare betraktas som utfallsmått (Kaplan & Norton 1999).

VIII - Vilket perspektiv är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till?



1. Det finansiella perspektivet
2. Kundperspektivet
3. Processperspektivet
4. Förnyelse- och utvecklingsperspektivet
5. Medarbetarperspektivet
6. Annat perspektiv

Figur 23 - Vilket perspektiv är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till?

5.8 Koppling till framgångsfaktorer och strategiska mål

Lagstiftningen ställer krav på landstingen att de ska redovisa mål utifrån både ett verksamhetsperspektiv och ett finansiellt perspektiv (KL 8 kap. 5 § 2 stycket). Målen ska redovisas i budgetdokumenten och utvärderas i årsredovisningen för landstinget (KRL 4 kap. 5 §). Landstingen ska koppla samman målen utifrån faktorer som resursåtgång, prestationer, resultat och effekter. (prop. 2003/04:105). Målen som landstinget använder i det balanserade styrkortet är strategiska mål (Kaplan & Norton 1996) och de delas upp i ett antal framgångsfaktorer (ibid.). Framgångsfaktorerna är mått på vad verksamheten måste vara bra på för att uppfylla de strategiska målen på ett fullgott sätt (Lindvall 2011). Framgångsfaktorerna i sig utgör inga mått och mätetal utan det krävs ytterligare en nedbrytning av dessa för att få fram tydliga och mätbara mått (Kaplan & Norton 1996). Framgångsfaktorerna bryts då ner i utfallsmått och drivande mått för att skapa mätbara och entydiga mål och mått för verksamheten (ibid.). Kedjan av mål och mått i ett styrsystem som bygger på balanserat styrkort ska utgå från verksamhetens strategiska mål vilka blir framgångsfaktorer som i sin tur blir utfallsmått och drivande mått. En förändring i

utfallsmåtten och de drivande måtten påverkar då den framgångsfaktor som är kopplat till måttet och i sin tur påverkar förändringen i framgångsfaktorn det strategiska målet (ibid.).

5.8.1 Är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till en framgångsfaktor?

Kedjan av mål och mått ger landstingen en möjlighet att skapa entydiga, mätbara och förståeliga mål och mått som bygger på landstingens övergripande målbild av vad man vill uppnå. Teorin visar även på att just framgångsfaktorerna ska vara redovisade i direkt anslutning till utfallsmåttet alternativt det drivande måttet för att öka förståelsen för hur måttet påverkar framgångsfaktorn som är kopplat till måttet (Kaplan & Norton 1996).

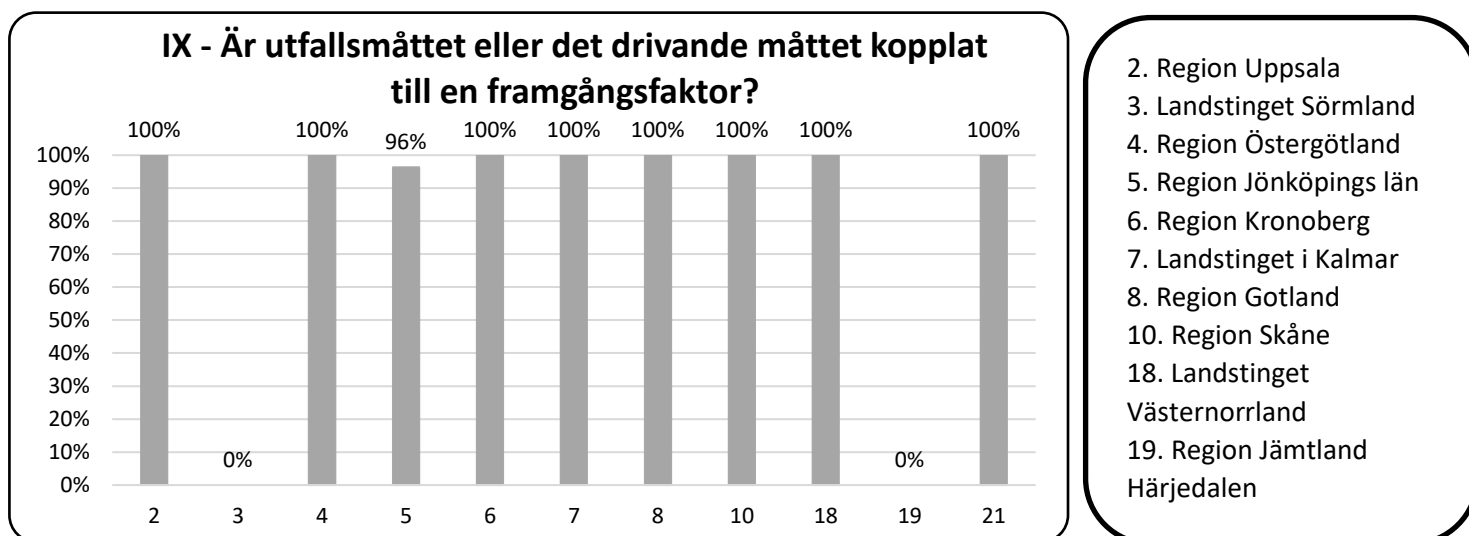
*“Kunskap om medborgarnas behov som underlag för ett långsiktigt
prioriteringsarbete i öppen dialog.”*

(Region Skåne 2016, exempel på drivande mått)

“Verksamhetens resultat ska vara lika med eller större än noll”

(Landstinget i Uppsala län 2016, exempel på utfallsmått)

I tabellen nedan redovisas ett sammanställt resultat från den empiriska analysen där utfallet av antalet utfallsmått och drivande mått som är kopplade i direkt anslutning till sin framgångsfaktor presenteras i procentform. Merparten av de landsting som använder balanserat styrkort som styrmodell kopplar på ett tydligt sätt utfallsmåtten och de drivande måtten mot en framgångsfaktor. Två av landstingen saknar helt koppling till en framgångsfaktor av måtten och ett landsting kopplar merparten av måtten till en framgångsfaktor, dock saknar ett fåtal mått koppling.. Det är framförallt Landstinget Sörmland och Region Jämtland Härjedalen som inte uppfyller de krav som ställs på en komplett kedja då koppling mellan måtten och en framgångsfaktor saknas för alla utfallsmått och drivande mått. Berörda landsting får då ett märkbart glapp i logiken i sin kedja mellan de strategiska målen och ner till utfallsmått och drivande mått. Landstingen vet då vilka mål de ska uppnå för att uppfylla de krav som ställs på dem i lagstiftningen men saknar information om vad de måste vara bra på för att uppnå målen.



Figur 24 - Är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till en framgångsfaktor?

5.8.2 Är den eventuella framgångsfaktorn kopplad till ett strategiskt mål

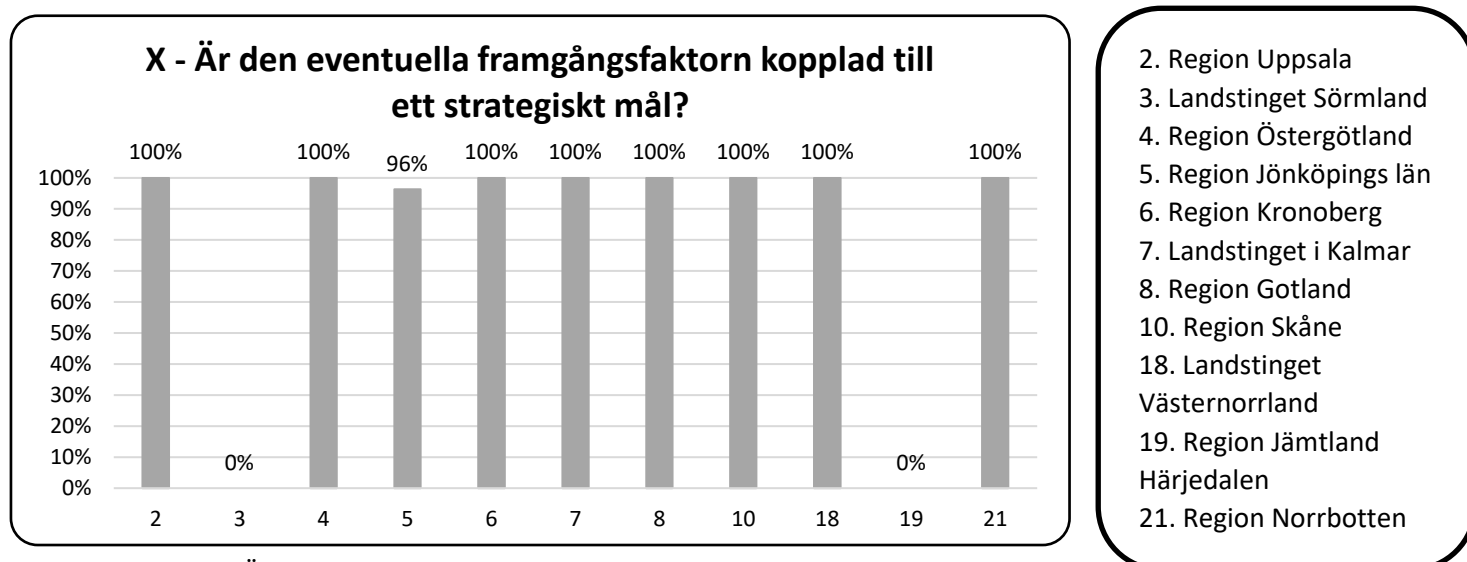
Verksamheter behöver identifiera relevanta marknadssegment och utarbeta verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi (Kaplan & Norton 1999). Verksamheter som tillämpar balanserat styrkort som styrmodell formulerar mål och mått som är kopplade till verksamhetens vision, affärsidé alternativt strategi. Målen benämns som strategiska mål och ska vara ett fåtal till antalet och styra hela verksamhetens inriktning (Kaplan & Norton 1999; Kaplan & Norton 1996). De strategiska målen bryter verksamheten ner i framgångsfaktorer som är fler till antalet än de strategiska målen. Framgångsfaktorerna visar vad verksamheten måste vara bra på för att uppnå visionen, affärsidén och strategin (Kaplan & Norton 1999; Kaplan & Norton 1996; Lindvall 2011).

På liknande sätt som i kapitel 5.8.1 med kopplingen mellan utfallsmåtten och de drivande måtten till framgångsfaktorerna skapar kopplingen mellan de strategiska målen och framgångsfaktorerna en del i kedjan som Kaplan och Norton lyfter fram som nödvändig för att skapa en god styrning av verksamheten i ett balanserat styrkort. I tabellen nedan så redovisas resultatet från den empiriska analysen angående hur många landsting som har en koppling mellan de strategiska målen och framgångsfaktorerna och i hur stor utsträckning detta är implementerat. Utfallet för kopplingen mellan de strategiska målen och framgångsfaktorerna blir exakt samma som för kopplingen mellan framgångsfaktorerna samt utfallsmåtten och de drivande

måtten. Man kan då alltså se att inga landsting tillämpar framgångsfaktorer kopplade till de strategiska målen om de inte även har utfallsmått och drivande mått kopplat till framgångsfaktorerna. Det finns inga landsting som avslutar sitt styrsystem med framgångsfaktorerna och inte tillämpar utfallsmått och drivande mått i någon utsträckning. Den gemensamma nämnaren är framgångsfaktorn och enligt den empiriska analysen använder sig två av de landsting som tillämpar balanserat styrkort Landstinget Sörmland och Region Jämtland Härjedalen inte alls av framgångsfaktorer och ett landsting, Region Jönköpings län, använder inte framgångsfaktorer på en del av sina mått och mål.

“Människor ska bemötas med respekt.”

(Region Skåne 2016, exempel på framgångsfaktor)



Figur 25 - Är den eventuella framgångsfaktorn kopplad till ett strategiskt mål?

5.8.3 Är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat direkt till ett strategiskt mål?

I underkapitlen ovan har författarna redogjort att vissa landsting som tillämpar balanserat styrkort som styrmodell inte har implementerat kedjan av mål, från vision, affärsidé alternativt strategi ner till utfallsmått och drivande mått, enligt hur teorin säger att den ska implementeras (exempelvis Kaplan & Norton 1996, Kaplan & Norton 1999 och Lindvall 2011). Två landsting saknar helt koppling mellan utfallsmått och drivande mått till framgångsfaktorer och kopplingen mellan framgångsfaktorer till strategiska mål. I tabellen nedan redovisas vilka landsting som kopplar sina mål och mått direkt till de strategiska målen. Det vill säga att

landstingen har hoppat över framgångsfaktorerna vid implementeringen av mål- och måttkedjan. Empirin visar att de två landstingen som i tidigare kapitel har visat sig sakna framgångsfaktorerna istället har en hundra procentig koppling av alla utfallsmått och drivande mått direkt till de strategiska målen. Landstingen har då en ofullständig mål- och måttkedja. Dock så har de en tydlig och redovisad koppling mellan de strategiska målen och direkt till utfallsmåtten och de drivande måtten. Utifrån teorin saknar dock då landstingen en väsentlig del av kedjan som, framgångsfaktorerna, som berättar vad verksamheten måste vara bra på för att uppnå de strategiska målen (Lindvall 2011). Landstingen utgår då från en direkt abstrakt nivå direkt från en abstrakt nivå med strategiska mål som är byggda för att verka på en mycket hög nivå inom verksamheten ner till en måttnivå som mäter detaljer i den direkta verksamheten. Tillvägagångssättet riskerar då att skapa problem både i framtagandet av utfallsmåtten och de drivande måtten då verksamheten bygger dessa på vad de måste vara bra på för att uppfylla de strategiska målen och dels kan det skapa osäkerhet inom och utom verksamheten till de olika intressentgrupperna då den röda tråden i mål- och måttkedjan saknas och verksamheten tappar tydlighet i sin kommunikation av hur man styr och mäter enligt det balanserade styrkortet.

Endast ett landsting har ett fåtal mål och mått som helt saknar koppling till både framgångsfaktorer och strategiska mål, Region Jönköpings län, och det är främst inom det finansiella perspektivet som landstinget saknar koppling. Region Jönköpings län har kopplat målet direkt till lagstiftningen om god ekonomisk hushållning. *”Syftet med den finansiella analysen är att beskriva Region Jönköpings läns finansiella styrka och klargöra om regionen, ur finansiell synvinkel, har en god hushållning.”* (Region Jönköpings län 2016).



Figur 26 - Är utfallsmåttet eller det drivande måttet direkt kopplat till ett strategiskt mål?

6 Diskussion

I kapitlet besvarar författarna uppsatsens frågeställningar utifrån resultaten från analysen samt den teoretiska referensramen. Empirin ställs mot teorin för att visa om och hur landstingen tillämpar orsak-verkan-samband mellan perspektiven, tillämpning och utformning av strategikartor samt tidsperspektivets inverkan.

6.1 Tillämpning av orsak-verkan-samband

Hur tillämpar Sveriges landsting och regioner orsak-verkan-samband mellan perspektiven vid tillämpning av balanserat styrkort i verksamheternas budgetdokument samt årsredovisningar för år 2015?

Det balanserade styrkortets orsak-verkan-samband har beskrivits som en samling hypoteser (Kaplan & Norton 1999; Simons 2014). Orsak-verkan-sambanden uttrycker hur ett perspektiv påverkar ett annat utifrån perspektivens rangordning (Kaplan & Norton 1999; Nilsson et al. 2010; Atkinson et al. 2011). Dock har rangordning utifrån hierarki ersatts av en föreställning om att perspektiven bildar ett nätverk i balans och neutralitet mellan perspektiven (Kalagnanam 2003; Fitzpatrick 2002; Aidemark 2001; Hallin & Kastberg 2002), avsaknaden av en hierarkisk rangordning överensstämmer med uppfattningen om en modern ekonomistyrning som är fokuserad mot en horisontellt orienterad verksamhetsstyrning (Lindvall 2011). I diskussionen utifrån uppsatsens frågeställning beaktas begreppet balans utifrån olika faktorer (Porporato et al. 2017), vilka besvaras utifrån perspektiv, mål och mått, viktning utifrån perspektiven samt utfallsmått och drivande mått (Funck 2009; Kaplan & Norton 1999). Faktorerna som redovisas utifrån analysen och begreppet balans kan anses som hypoteser om orsak-verkan-samband. Balans kan även studeras utifrån interna och externa mål, intressenter samt verksamheter (Lindvall 2011; Kaplan & Norton 1992; Funck 2009), dock ingår inte faktorerna i analysen av landstingens budgetdokument och årsredovisningar för år 2015.

Landstingen har överlag fler än de maximalt fem mål per perspektiv som teorin fordrar (Kaplan & Norton 1999; Santiago 2009). Orsak-verkan-sambandet blir svagare ju fler mål och mått som finns med i respektive perspektiv (Kaplan & Norton

1996). Det är endast Region Uppsala, Landstinget Sörmland, Region Kronoberg och Region Jämtland Härjedalen som understiger fem mål per perspektiv vilket överensstämmer med teorin över hur ett balanserat styrkort ska konstrueras. Förutsättningarna för ett orsak-verkan-samband är då bättre då antalet mål ej överstiger fem per perspektiv.

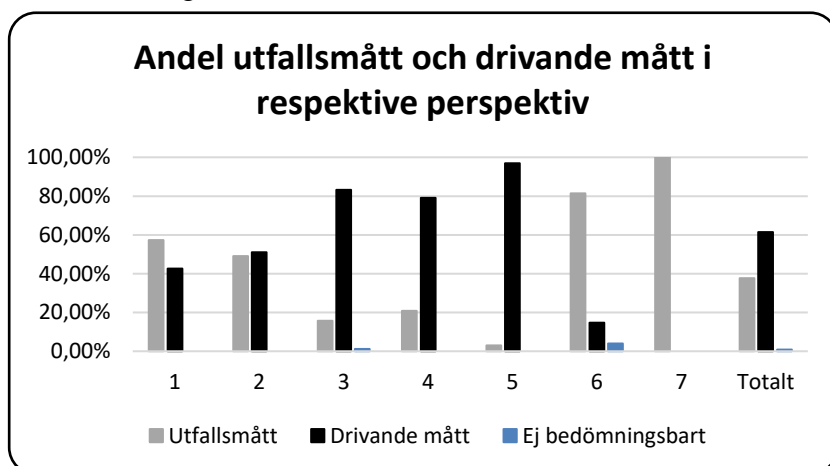
Att resterande landsting valt att använda sig av fler mål i verksamheternas balanserade styrkort kan anses som tvåfaldigt. Kommunallagen (1991:900) medger att ett landsting ska redovisa verksamhetsmål samt finansiella mål (KL 8 kap. 5 §). Sammantaget med krav på transparens och uppföljning av användningen av offentliga medel (Northcott & Taulapapa 2012; Greatbanks & Tapp 2007; Chan 2004) skulle vissa mål i landstingens balanserade styrkort representera mål som tidigare funnits inom verksamheten. För att visa hur stor andel mål landsting som ett balanserat styrkort har behållit före och efter implementeringen skulle årsredovisningar och budgetdokument behöva granskas före och efter. I uppsatsen granskas endast budgetdokument och årsredovisningar för år 2015 och tar inte hänsyn till när det balanserade styrkortet implementerats i respektive landsting.

Mått som ska användas inom verksamhetsstyrningen men som inte utgör en del av det balanserade styrkortet är hygienfaktorer och diagnostiska mått (Kaplan & Norton 1996). Diagnostiska mått och hygienfaktorer kännetecknas av att de strategiska målen inte nödvändigtvis uppnås av ett förbättrat resultat utan att diagnostiska mått och hygienfaktorer bara ska ligga inom ett på förhand uppsatt intervall. I och med att landstingen tagit upp målen som delar av det balanserade styrkortet behandlas de inte som varken hygienfaktorer eller diagnostiska mått. Författarna har inte gjort någon bedömning i frågan om ett mål ska anses vara ett diagnostiskt mått utan utgått från att varje mål som ett aktuellt landsting tagit upp i sin redovisning har ett tydligt syfte, att uppnå verksamhetsmålen i det slutliga perspektivet.

Analysverktygets tredje fråga avser om landstingen formulerar en koppling mellan perspektiven, vilket avser balans. En tydligt formulerad koppling mellan perspektiven kan förtydliga för olika intressenter vad den aktuella verksamheten utifrån det balanserade styrkortet avser med utformningen av styrmodellen och orsak-verkan-sambanden mellan perspektiven (Modell & Grönlund 2006; Bovaird &

Loeffler 2016). Av landstingen som tillämpar balanserat styrkort är det åtta som har en direkt formulerad koppling, ett med en indirekt koppling samt två som inte formulerar någon koppling. En majoritet av landstingen formulerar en koppling, dock prioriterar landstingen den formulerade kopplingen mellan perspektiven olika. Region Skåne formulerar kopplingen i budgetdokumentets bilaga (Region Skåne 2014) samt andra landsting prioriterar formuleringen av kopplingen tydligare i analyserade dokument. En tydligt formulerad koppling mellan perspektiven kan vara ett bra komplement till en strategikarta, dock inget substitut.

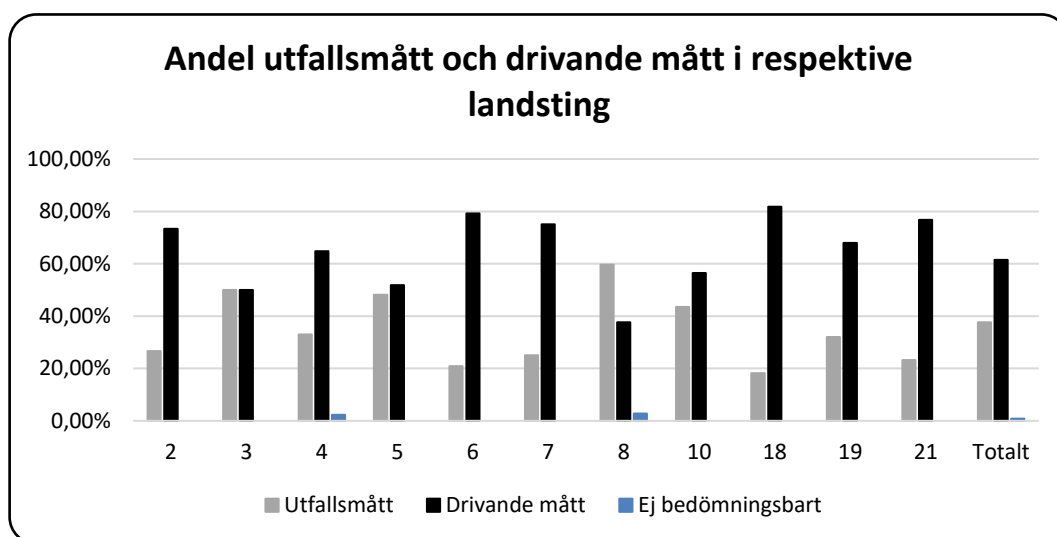
Fördelningen av aggregerade utfallsmått och drivande mått inom perspektiven visar att det finns en relativ balans mellan måtten i det finansiella perspektivet och kundperspektivet där det finansiella perspektivet har 57,35 % utfallsmått och 42,65 % drivande mått och kundperspektivet har 48,98 % utfallsmått och 51,02 % drivande mått. Processperspektivet har 15,64 % utfallsmått och 83,24 % drivande mått och förnyelse- och utvecklingsperspektivet har 20,83 % utfallsmått och 79,17 % drivande mått vilket kan sägas överensstämma med teorin då de båda perspektiven är att se som ledande indikatorer, oavsett verksamhetens art (Kaplan & Norton 1996) och bör ha en majoritet av drivande mått. Medarbetarperspektivet är även det att betrakta som en ledande indikator då perspektivet inte var benämnt som det slutliga i något av de undersökta landstingen. Fördelningen i annat perspektiv är 81,33 % utfallsmått och 14,67 % drivande mått, vilket får anses överensstämma med teorin då måtten utgörs av Region Gotlands slutliga perspektiv och tillika eftersläpande indikator. Totalt uppgår de aggregerade antalet utfallsmått till 37,66 % och antalet drivande mått till 61,46 % vilket överensstämmer med teorin där antalet utfallsmått bör ligga mellan 25-50 % och antalet drivande mått mellan 50-75 % (Kaplan & Norton 1999; Santiago 2009).



1. Det finansiella perspektivet
2. Kundperspektivet
3. Processperspektivet
4. Förnyelse- och utvecklingsperspektivet
5. Medarbetarperspektivet
6. Annat perspektiv
7. Ej bedömningsbart

Figur 27 - Andel utfallsmått och drivande mått i respektive perspektiv

För de enskilda landstingen överensstämmer fördelningen mellan utfallsmått och drivande mått med teorin för alla landsting förutom Region Gotland. Region Gotland har 59,63 % utfallsmått och 37,61 % resultatmått, vilket överstiger gränsen om maximalt 50 % utfallsmått. Då drivande mått ofta mäter unika bakomliggande faktorer för verksamheten vilka påverkar utfallsmåtten (Kaplan & Norton 1999), skulle ett drivande mått bidra till en förändring i fler än ett utfallsmått. Utfallsmått utan drivande mått skapar en otydlighet över hur verksamhetens mål ska uppnås (Kaplan & Norton 1996). Utvärdering av ett balanserat styrkort bör genomföras regelbundet för att se hur uppnått resultat i de drivande måtten har påverkat utfallsmåtten vilket ofta innebär en korrigering eller byte av drivande mått (Kaplan & Norton 1999). Med ett lägre antal drivande mått än utfallsmått försämrar möjligheterna till förbättring av verksamhetsstyrningen vid en utvärdering då det finns ett färre antal förklarande variabler, de drivande måtten, vilken utgör grunden för den hypotestestning som ska befästa orsak-verkan-sambandet som ska ligga till grund för det balanserade styrkortet.



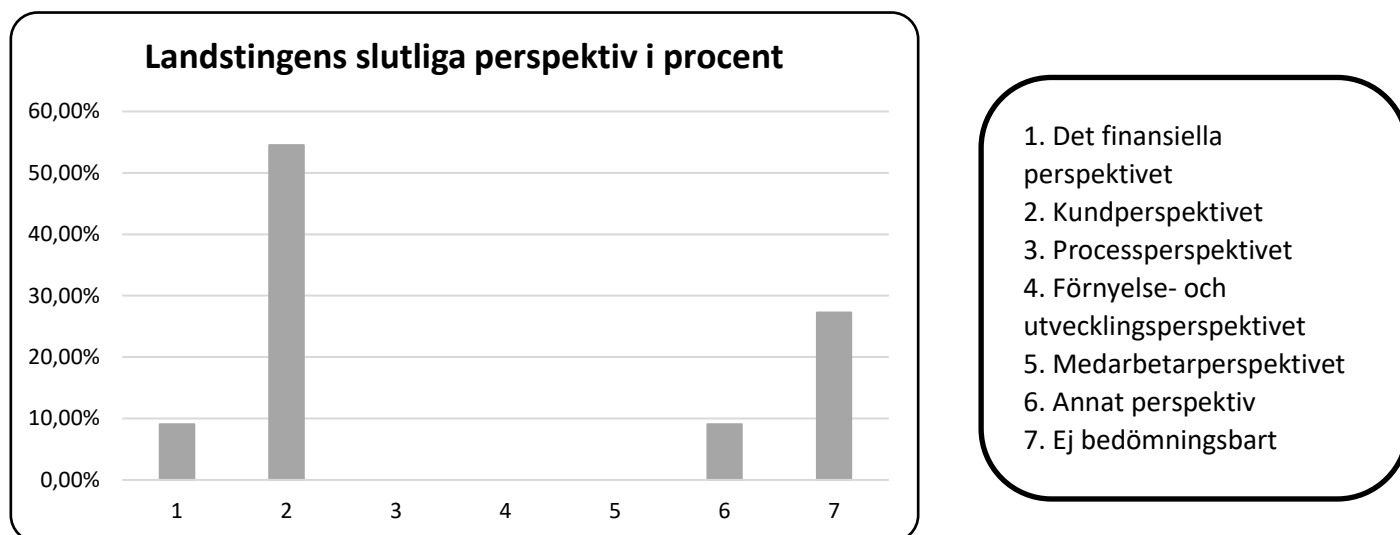
- 2. Region Uppsala
- 3. Landstinget Sörmland
- 4. Region Östergötland
- 5. Region Jönköpings län
- 6. Region Kronoberg
- 7. Landstinget i Kalmar
- 8. Region Gotland
- 10. Region Skåne
- 18. Landstinget Västernorrland
- 19. Region Jämtland Härjedalen
- 21. Region Norrbotten

Figur 28 - Andel utfallsmått och drivande mått i respektive landsting

Användningen av framgångsfaktorer och strategiska mål varierade inom de undersökta landstingen. Med undantag för Landstinget Sörmland och Region Jämtland Härjedalen så har samtliga undersökta landsting utfallsmått och drivande mått kopplade till en framgångsfaktor vilken i sin tur är kopplat till perspektivets strategiska mål. Landstinget Sörmland och Region Jämtland Härjedalen kopplade måtten direkt till perspektivens strategiska mål. Då framgångsfaktorerna beskriver vad verksamheten ska vara bra på (Lindvall 2011; Kaplan & Norton 1996) syftar de

till att säkerställa att måtten speglar det som ska uppnås inom perspektivet. Att frångå detta steg inverkar negativt på orsak-verkan-sambandet då förutsättningarna för utvärdering av måtten försämras.

Privata verksamheter tillämpar normalt balanserat styrkort där det finansiella perspektivet är det slutliga perspektivet (Atkinson et al. 2011), dock visar analysen att en majoritet av landstingen (6 av 11 landsting) tillämpar kundperspektivet som slutligt perspektiv. Anledningen till att landsting utformar respektive verksamhets balanserade styrkort med kundperspektivet som slutligt perspektiv kan förklaras utifrån att offentliga verksamheter kan utforma styrmodellen utifrån verksamheten (Fältholm & Nilsson 2010) samt strukturera om rangordningen mellan perspektiven, vilket är vanligt i icke vinstdrivande verksamheter som landsting (Kaplan & Norton 2001a). Landstingen som tillämpar kundperspektivet som slutligt perspektiv möjliggör för verksamheternas intressenter att utöva ansvarsutkrävande (Northcott & Taulapapa 2012). Intressenternas förbättrade möjlighet till att utöva ansvarsutkrävande är i grunden en demokratisk fråga då Sveriges landsting och regioner är kommuner på regional nivå (prop. 2009/10:80) vilka företräds av folkvalda representanter utifrån tanken om kommunalt självstyre (RF 14 kap. 2 §; RF 14 kap. 4 §).



Figur 29 - Landstingens slutliga perspektiv i procent

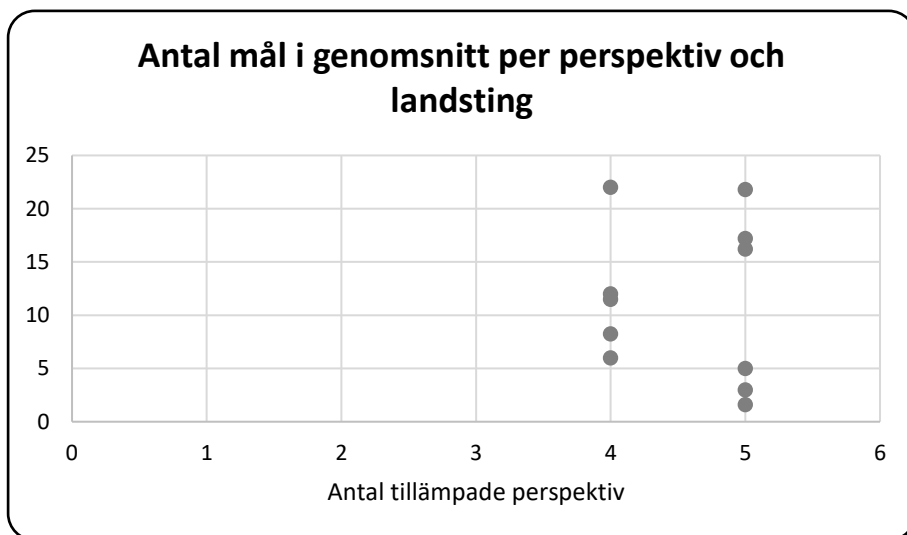
Analysen visar även att två landsting tillämpar andra perspektiv som sitt slutliga perspektiv, det finansiella perspektivet (Landstinget Västernorrland 2016) samt samhällsutvecklingsperspektivet (Region Gotland 2016). I tre landsting och regioner

var det inte möjligt att utröna om verksamheterna utformat det balanserade styrkort med avsikten att rangordna perspektiven. Landsting som inte tillämpar ett slutligt perspektiv och inte rangordnar perspektiven uppvisar en horisontellt orienterad verksamhetsstyrning (Lindvall 2011), vilket också beskrivs som ett nätverk i balans (Kalagnanam 2003; Fitzpatrick 2002; Aidemark 2001; Hallin & Kastberg 2002). Dock försämrar det möjligheten för verksamheterna att påvisa hur perspektiven påverkas av orsak-verkan-samband mellan perspektiven (Kaplan & Norton 1999; Nilsson et al. 2010; Atkinson et al. 2011).

Antalet perspektiv som tillämpas av respektive landsting varierar mellan fyra och fem perspektiv. Resultatet visar att samtliga landsting som tillämpar balanserat styrkort använder det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet samt medarbetarperspektivet, dock använder ett antal av verksamheterna förnyelse- och utvecklingsperspektivet och andra perspektiv i lägre omfattning. Utformningen av landstingens balanserade styrkort visar att verksamheterna anpassar styrmodellen utifrån verksamheternas förutsättningar (Fältholm & Nilsson 2010) då medarbetarperspektivet som inte är att anse som ett av de ursprungliga perspektiven appliceras (Brorström et al. 2005), fler perspektiv används av 6 landsting (Talbot 2010) och en majoritet har en förändrad rangordning av perspektivet (Kaplan & Norton 2001a). Dock är det en betydande skillnad i omfattning av antalet mål som landstingen tillämpar i respektive balanserat styrkort. Antalet tillämpade mål tycks dock inte vara beroende av antalet perspektiv, i genomsnitt tillämpar landstingen med fyra perspektiv 11,95 mål och mått per perspektiv och landstingen som tillämpar fem perspektiv har i genomsnitt 10,85 mål och mått. Författarna bedömer därför att landstingen beaktar antagandet att ytterligare perspektiv kan orsaka informationsöverflöd då antalet mål per perspektiv minskar vid tillämpning av fler perspektiv (Lindvall 2011), dock är skillnaden mellan fyra och fem perspektiv bara ett mål per perspektiv i analysen. Skillnaden är dock större angående mål i respektive perspektiv, vilket är ett kriterium för att mäta balansen mellan perspektiven i ett balanserat styrkort (Funck 2009).

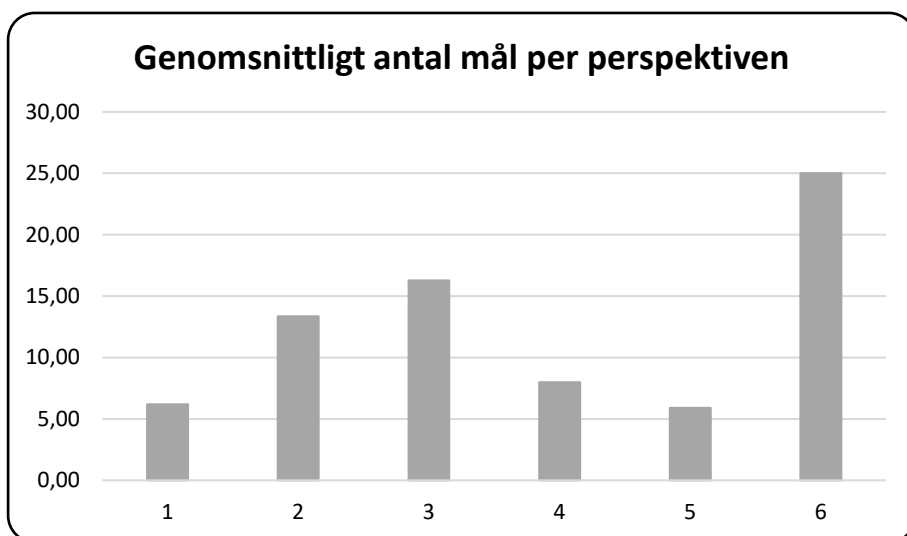
Utmärkande är att alternativet *annat perspektiv* har ett betydligt högre medelvärde (25,00) av mål inom perspektivet relativt övriga perspektiv, dock beror det på att Region Gotland (2016) tillämpar 70 mål av regionens 109 mål i

Samhällsutvecklingsperspektivet och det totala antalet mål i alternativet är 75 fördelat på 3 landsting. Övriga perspektiv har en jämnare fördelning av antalet mål där processperspektivet (16,27) och kundperspektivet (13,36) följs av ett lägre genomsnitt för förnyelse- och utvecklingsperspektivet (8,00), det finansiella perspektivet (6,18) samt medarbetarperspektivet (5,91).



Figur 30 - Antal mål i genomsnitt per perspektiv och landsting

1. Det finansiella perspektivet
2. Kundperspektivet
3. Processperspektivet
4. Förnyelse- och utvecklingsperspektivet
5. Medarbetarperspektivet
6. Annat perspektiv

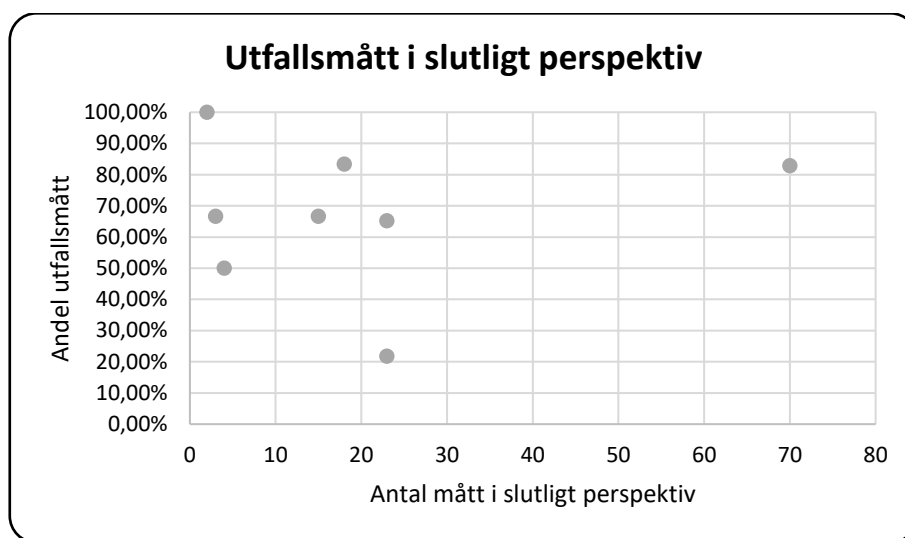


Figur 31 - Genomsnittligt antal mål per perspektiven

Balanserade styrkort inom offentlig verksamhet kan även uppnå balans mellan utfallsmått och drivande mått (Kaplan & Norton 1999). Utfallsmått är vanligast förekommande i det slutliga perspektivet och kundperspektivet, dock förekommer utfallsmått även i det finansiella perspektivet och angående medarbetarnas färdigheter i förnyelse- och utvecklingsperspektivet (Kaplan & Norton 1999), medarbetarnas färdigheter kan även antas förekomma i medarbetarperspektivet. I

landstingens slutliga perspektiv ska en majoritet av målen vara utfallsmått (Kaplan & Norton 1999) då målen är långsiktiga mål som beskriver hur verksamheten ska arbeta för att skapa värde (Kaplan & Norton 1996). Vid en jämförelse mellan landstingen uppvisar samtliga landsting utom Region Östergötland (2016) 50 % eller fler utfallsmått i det slutliga perspektivet, vilket är att anse som en majoritet av målen.

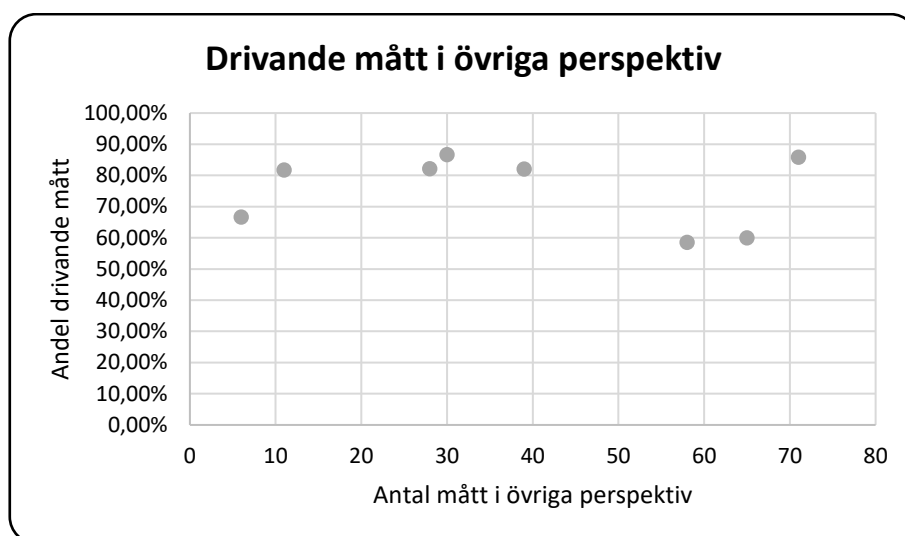
Region Östergötland presenterar endast 21,74 % utfallsmått i det slutliga perspektivet. Orsakerna till skillnaden i utfallet är oklara och kan inte bedömas utifrån uppsatsens analys, dock formulerar Region Östergötland tydligt i årsredovisningen om regionens slutliga perspektiv (Region Östergötland 2016) att ”Medborgarperspektivet är överordnat och strategierna i övriga perspektiv ska understödja måluppfyllelsen i medborgarperspektivet.”. Den tydliga formuleringen bidrar till att författarna känner sig trygga i analysens utfall angående slutligt perspektiv och orsaken är således inte beroende av en missbedömning.



Figur 32 - Utfallsmått i slutligt perspektiv

Drivande mått är vanligast i processperspektivet och förnyelse- och utvecklingsperspektivet (Kaplan & Norton 1999). Det balanserade styrkortets slutliga perspektiv rekommenderas omfatta en majoritet utfallsmått och övriga perspektiv som ett landsting tillämpar kan antas att en majoritet av målen ska vara drivande mått (Kaplan & Norton 1999). Samtliga landsting som tillämpar balanserat styrkort med ett slutligt perspektiv redovisar en tydlig majoritet drivande mått i verksamheternas övriga perspektiv. Landstingen följer teorierna om ett balanserat styrkorts fördelning

av utfallsmått och drivande mått i verksamheternas slutliga perspektiv och övriga perspektiv, dock är undantaget Region Östergötland angående verksamhetens slutliga perspektiv.



Figur 33 - Drivande mått i övriga perspektiv

6.1.1 Sammandrag

Landstingens tillämpning av orsak-verkan-samband mellan perspektiven kan sammanfattas i sju punkter:

1. Landstingen tillämpar 4 eller 5 perspektiv med ett genomsnittligt antal mått om 11,95 respektive 10,85 per perspektiv. Snittantalet mål inom individuella perspektiv var 11,36 för kundperspektivet, 16,27 för processperspektivet, 8 för förnyelse- och utvecklingsperspektivet, 6,18 för det finansiella perspektivet, 5,91 för medarbetarperspektivet och 25 för annat perspektiv. Landstingen har överlag fler än fem mål per perspektiv vilket inverkar negativt på orsak-verkan-sambandet. Endast Region Uppsala, Landstinget Sörmland, Region Kronoberg och Region Jämtland Härjedalen har färre än fem mål per perspektiv.
2. Det relativt stora antalet mål som används inom vissa landsting kan bero på att diagnostiska mått, hygienfaktorer och mål som tidigare använts inom verksamheten före implementering av balanserat styrkort är upptaget i verksamhetsstyrningens nuvarande balanserade styrkort. Uppsatsen kan

genom dess metodologi inte besvara detta utan är exempel på framtida forskning som går att bedrivas.

3. Åtta landsting formulerar en direkt koppling mellan perspektiven, ett formulerar en indirekt koppling och två formulerar ingen koppling. Formulering av koppling mellan perspektiv tydliggör det orsak-verkan-sambandet för verksamheten och dess intressenter.
4. Aggregerad fördelning av utfallsmått och drivande mått inom landstingen överensstämmer med den teoretiska föreskriva fördelningen; 37,66 % utfallsmått och 61,46 drivande mått. Fördelningen har en positiv inverkan på orsak-verkan-sambandet. Endast Region Gotland har 59,63 % utfallsmått och överstiger då gränsen på 50 % med 9,63 procentenheter.
5. Målen var i alla landsting, förutom Landstinget Sörmland och Region Jämtland Härjedalen, kopplade till framgångsfaktorer vilka i sin tur var kopplade till strategiska mål. Landstinget Sörmland och Region Jämtland Härjedalen kopplade målen direkt till strategiska mål. Då framgångsfaktorer frångås försämras förutsättningarna för utvärdering vilket inverkar negativt på orsak-verkan-sambandet.
6. Sex av de undersökta landstingen tillämpar kundperspektivet som slutligt perspektiv, ett tillämpar det finansiella perspektivet, ett tillämpar samhällsutvecklingsperspektivet och tre landsting formulerade inget slutligt perspektiv.
7. Samtliga landsting som tillämpar balanserat styrkort förutom Region Östergötland har en majoritet utfallsmått i det slutliga perspektiven, tillika eftersläpande indikatorer. Inom övriga perspektiv, tillika ledande indikatorer, är majoriteten av målen drivande mått. Fördelningen stämmer överens med teorin då det slutliga perspektivet är det som i orsak-verkan-sambandet ska visa hur väl verksamhetsstyrningen har lyckats uppnå de strategiska målsättningarna.

6.2 Tillämpning av strategikartor

En av de ledande punkterna angående brister, osäkerhet och problem med att använda det balanserade styrkortet i offentlig verksamhet är det saknas en tydlighet i orsak-verkan-sambandet mellan perspektiven inom det balanserade styrkortet (Atkinson et al. 2011; Porporato et al. 2017; Simons 2014). En ytterligare viktig

faktor till brister i det balanserade styrkortet inom balanserad verksamhet är att det saknas kunskap om hur det balanserade styrkortet ska upprättas, implementeras, användas och kommuniceras till de personer som är intressenter inom verksamheten som det balanserade styrkortet är avsett att ge styrning för (Porporato et al. 2017). Problemen med det balanserade styrkortets orsak-verkan-samband är således flera inom offentlig sektor och kunskapsnivån anses vara låg för hur ett balanserat styrkort ska upprättas och kommuniceras till de anställda inom organisationen. När det saknas ett tydligt orsak-verkan-samband i det balanserade styrkortet som kommuniceras inom organisationen riskerar detta att skapa problem och interna konflikter mellan olika intressenter (Modell & Grönlund 2006; Bovaird & Loeffler 2016). En verksamhet som kommunicerar ett välutformat balanserat styrkort som är tydligt för de olika intressentgrupperna kan dock minska interna konflikter då detta tillfredsställer fler intressenter än en verksamhet utan ett tydligt ekonomistyrningssystem (ibid.).

Ett tydligt krav på ett fullt upprättat balanserat styrkort är att det finns en strategikarta (Simons 2014; Atkinson et al. 2011). Strategikarta ska även innehålla ett visualiserat orsak-verkan-samband (ibid.) För att utröna hur väl Sveriges landsting upprättar och kommunicerar sina balanserade styrkort utifrån de krav som ställs i teorin om balanserat styrkort ställde författarna forskningsfrågan:

“Tillämpar Sveriges landsting och regioner strategikartor och visuella presentationer i verksamheternas budgetdokument samt årsredovisningar och visar visualiseringen på ett orsak-verkan-samband?”

Utifrån analysen konstateras att inget av Sveriges elva landsting som tillämpar balanserat styrkort som styrmodell kommunicerar någon form av strategikarta till sina intressenter i verksamheternas årsredovisningar eller budgetdokument. Hur ser det ut med visuella presentationer? I den empiriska analysen framkom att sju landsting (Region Skåne, Region Jönköpings län, Region Gotland, Region Östergötland, Landstinget Sörmland, Region Kronoberg, Region Norrbotten) kommunicerar en visuell presentation av verksamheternas balanserade styrkort till sina intressenter. Den visuella presentationen presenterar då det balanserade styrkortet och dess perspektiv men uppfyller inte de krav som teorin ställer på en

strategikarta. Det är ett kriterium som samtliga sju landstingen som har en visuell presentation saknar, inget av landstingen illustrerar någon form av orsak-verkan-samband i den visuella presentationen. Utöver de sju landsting är det fyra landsting som inte presenterar någon form av strategikarta eller visuell presentation i verksamhetens kommunikation till sina intressenter.

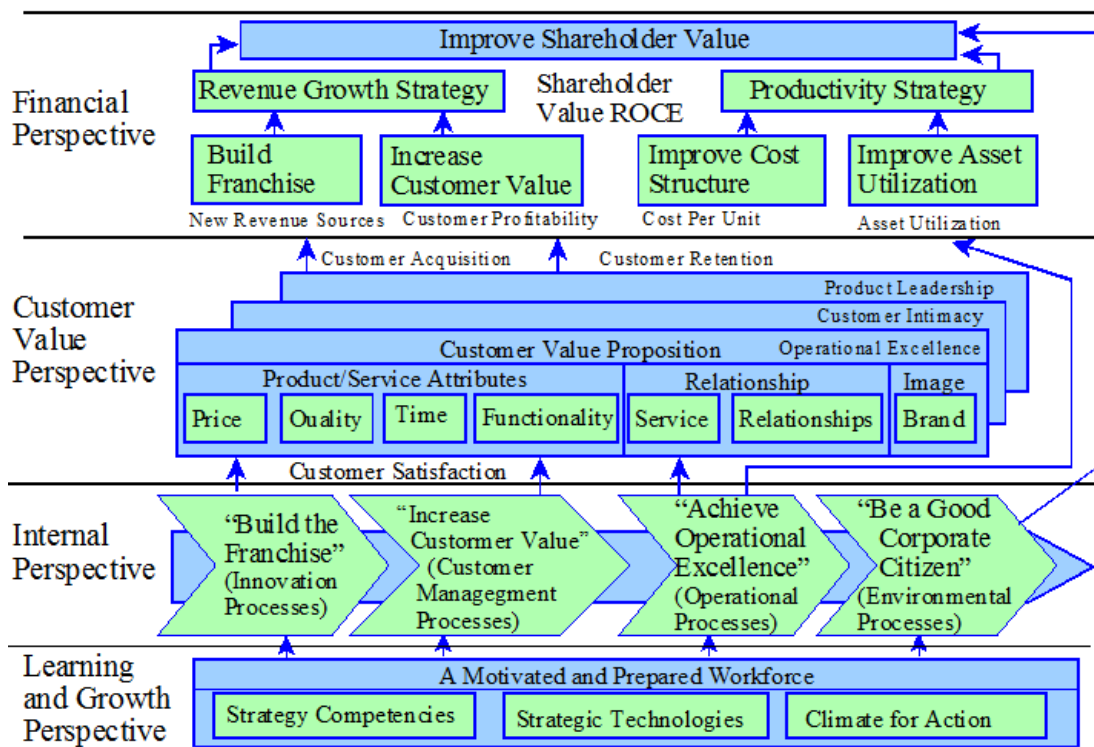
Det korta svaret på forskningsfrågan blir således att inget av Sveriges landsting tillämpar en strategikarta och att sju av elva landsting tillämpar visuella presentationer samt att ingen av de visuella presentationerna visar på ett orsak-verkan-samband.

Som visats i kritiken angående det balanserade styrkortet inom offentlig verksamhet så är otydligheten i orsak-verkan-sambandet en av huvudpunkterna till varför problem uppstår inom verksamheterna. För Sveriges landsting är inte de kommunicerade orsak-verkan-sambanden bara otydliga, de är icke-existerande för alla landsting. Det är författarnas åsikt att det beror på okunskap. Okunskap från landstingens sida om hur ett balanserat styrkort ska upprättas och implementeras, hur det ska användas och framförallt hur dess innehåll ska kommuniceras till intressenterna inom och utom verksamheten. Författarna finner även stöd för det i teorin (Porporato et al. 2017).

Teorin är tydlig på området om orsak-verkan-samband att när ett orsak-verkan-samband visualiseras och kommuniceras i en strategikarta där orsak-verkan-sambandet tydligt visar hur perspektiven, oavsett antal perspektiv, i verksamhetens balanserade styrkort påverkar varandra för att skapa förbättringar från det nedersta perspektivet till det slutliga i verksamheten. Orsak-verkan-sambandet visar då hur de nedre perspektiven stödjer de mål som till sist är kopplade till det slutliga perspektivet. Genom visualiseringen av orsak-verkan-sambandet kommer intressenternas förståelse för hur deras agerande påverkar verksamhetens funktion att öka och på sikt leda till öka till uppfyllandet av de strategiska mål som verksamheten har satt upp (Nilsson et al. 2010; Simons 2014; Kaplan & Norton 1996; Northcott & Taulapapa 2012). Då Sveriges Landsting har en total avsaknad av kommunicerade orsak-verkan-samband och strategikartor och då de även i många fall inte har en visuell presentation av verksamhetens balanserade styrkort

överhuvudtaget, leder det till att förståelsen för hur den dagliga verksamheten för de enskilda anställda bidrar till att uppfylla landstingets övergripande mål minskar och den totala måluppfyllnaden för landstingen blir lägre än vad den skulle ha blivit om landstingen hade kommunicerat kompletta strategikartor.

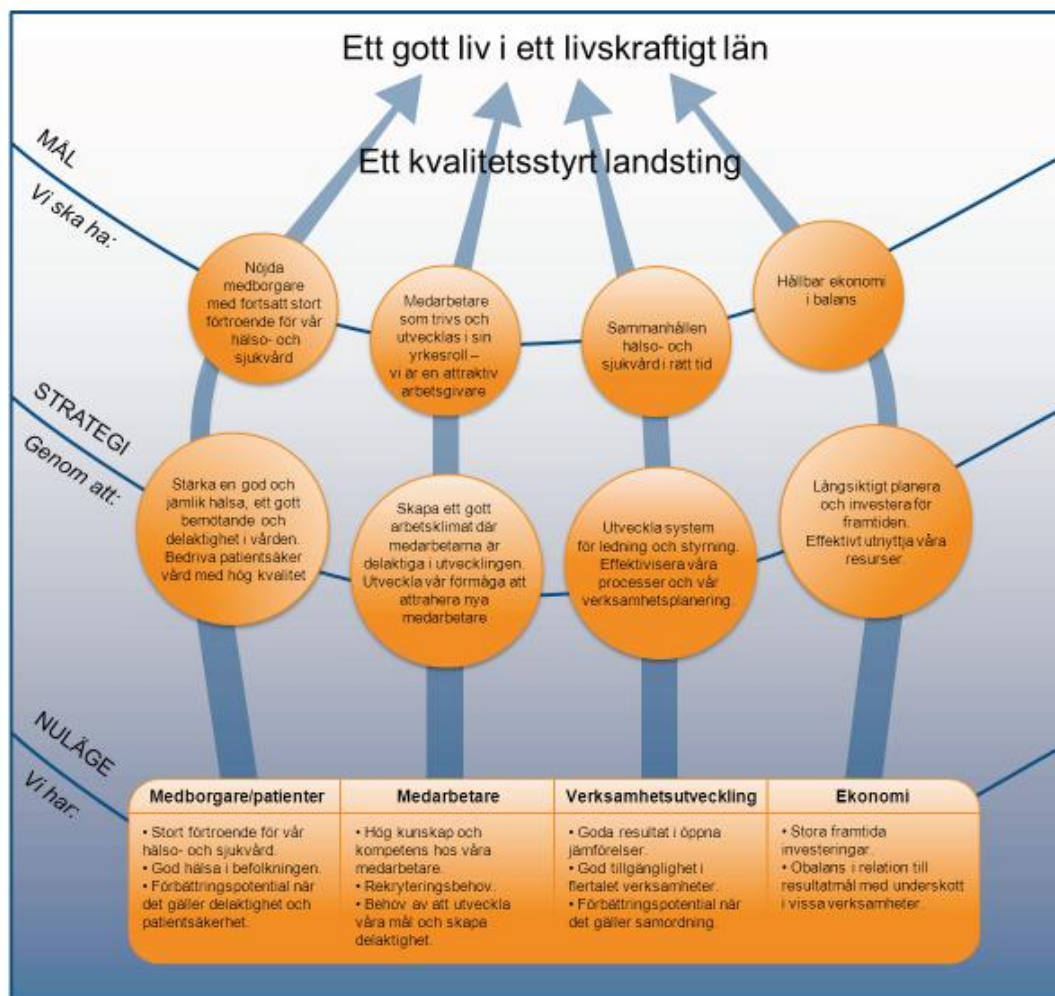
En tydlig och komplett strategikarta med visualiserade orsak-verkan-samband visas i Figur 34 där pilarna visar vilka delar av nästa perspektiv eller flera perspektiv ovan som det underliggande perspektivet påverkar. Strategikartan illustrerar även orsak-verkan-sambandet inom det finansiella perspektivet och processperspektivet.



Figur 34 - Exempel på strategikarta med orsak-verkan-samband (Martin u.å)

Figur 35 visar ett exempel på vad Sveriges landsting benämner som en strategikarta. Presentationen har av författarna bedömts som en visuell presentation då den bland annat inte innehåller något orsak-verkan-samband som visar hur de olika perspektiven påverkar varandra. Den visuella presentation saknar även hur förhållandet är inom de olika perspektiven som man kan se exempel på i Figur 35. En korrekt strategikarta, enligt ovan, kommunicerar till betraktaren av strategikartan även hur åtgärder inom perspektiven påverkar nästa steg i samma perspektiv. Den

visuella presentation nedan är dock ett exempel på en av de mer utvecklade visuella presentationerna som tillämpas av Sveriges landsting av ett balanserat styrkort.



Figur 35 - Strategikarta enligt Region Kronoberg (Region Kronoberg 2016)

6.3 Påverkan av tidsperspektivet

I det balanserade styrkortets orsak-verkan-samband finns en fördröjning finns det en fördröjning från det att en förbättring eller försämring i ett underliggande perspektiv ger en mätbar effekt i det slutliga perspektivet (Kaplan & Norton 2001a). Det slutliga perspektivet är en så kallad eftersläpande indikator och de underliggande perspektivet är ledande indikatorer (ibid.). Den uppmätta effekten i det slutliga perspektivet sker efter att effekterna redan har slagit igenom för att de ska vara mätbara och då klassas det slutliga perspektivet som att det verkar i dåtid när man talar om orsak-verkan-sambandets tidsperspektiv (ibid.). Tidsperspektivet i de övriga

perspektiven, de som är underliggande det slutliga, verkar på kort-, medellång- och lång sikt (ibid.).

För att perspektivets syfte ska vara förenligt med dess funktion i det balanserade styrkortet ska verksamheten upprätta en fördelning av verksamhetens utfallsmått och drivande mått så att det slutliga perspektivet till hög grad utgörs av utfallsmått och de övriga, underliggande perspektiven utgörs till hög grad av drivande mått (Porporato et al. 2017; Kaplan & Norton 1996). Utfallsmåtten har en tydlig koppling till de strategiska målen och visionen som verksamheten har valt (ibid.) och de drivande måtten är mått på hur väl verksamheten utför aktiviteter och rutiner inom verksamheten och behandlar framtida värdeskapande aktiviteter inom verksamheten (Edström et al. 2008; Porporato et al. 2017). De mått och mål som sätts upp i de underliggande perspektiven skall upprättas med avseende att de ska påverka de nyckeltal som verksamheten har valt i det slutliga perspektivet (Atkinson et al. 2011; Kaplan & Norton 1996).

Dock måste en distinktion tydliggöras mellan vilken tid de olika måtten verkar och hur lång tid det tar för effekten att skapa en effekt genom orsak-verkan-sambandet. Ovan har författarna förklarat hur tidsperspektivet för effekten i orsak-verkan-samband verkar och för de två måtten blir tiden den omvända. Utfallsmåtten är att betrakta som långsiktiga då de endast får en förändring när effekten har gått igenom orsak-verkan-sambandet från de drivande måtten (Kaplan & Norton 1996; Atkinson et al. 2011; Edström et al. 2008). Utfallsmåtten är alltså att kategorisera som eftersläpande indikatorer vilka betraktar dåtiden. De drivande måtten i sin tur är kortsiktiga då måttets effekt ska verka kort sikt inom perspektivet (ibid.). Drivande måtten betraktas därmed som ledande indikatorer. Detta kan illustreras i nedanstående tabell (ibid.).

Tabell 13 - Tidsperspektivet (egen tabell)

Majoritet av mått	Tillhörande perspektiv	Tid innan effekt*	Tid som måttet verkar med lokalt	Indikator
Utfallsmått	Det slutliga perspektivet (normalt det finansiella)	Dåtid	Lång sikt	Eftersläpande
Drivande mått	Övriga perspektiv (normalt kund, process samt förnyelse och utveckling)	Kort, medellång och lång sikt	Kort sikt	Ledande

* Tid innan effekt av måttet uppnås genom orsak-verkan-sambandet

Får ovanstående framgår att i ett balanserat styrkort ska det slutliga perspektivet ha en majoritet av utfallsmått och de underliggande perspektiven ska ha en majoritet av drivande mått. Tidsperspektivet, vilket avser hur lång tid det tar för en förändring i ett av de underliggande perspektiven att skapa en mätbar effekt i det slutliga perspektivet, verkar med olika tid beroende på perspektivets placering i det balanserade styrkortet. Tidigare i uppsatsen förklaras att orsak-verkan-sambandet är uppbyggt som en kedja vilken generellt har en logisk påverkan där ett perspektiv påverkar det perspektiv som är direkt ovan och så fortsätter det uppåt i kedjan till dess att effekten når det slutliga perspektivet och sedan verksamhetens strategiska mål och vision. Ovan beskrivs att de drivande måtten påverkar utfallsmåtten i ovanliggande perspektiv och då kan man dra slutsatsen att på grund av den kedjeeffekten som finns i orsak-verkan-sambandet kommer förhållandet mellan utfallsmått och drivande mått att gå mot en högre andel drivande mått desto längre ner man kommer i perspektivens rangordning i strategikartan. Det vill säga att det slutliga perspektivet ska ha lägst andel utfallsmått och andelen ökar ner till det sista perspektivet i strategikartan. Man kan förklara att det slutliga perspektivet ligger i dåtid i tidsperspektivet med att dåtid är att mäta förskjutna effekter från de underliggande perspektiven.

I det empiriska resultatet och den efterföljande analysen kan det konstateras att en majoritet av de landsting som har ett definierat slutligt perspektiv har valt att inte ha det finansiella perspektivet som sitt slutliga perspektiv, även om Kaplan och Norton designade det balanserade styrkortet med det finansiella perspektivet som det slutliga perspektivet. Majoriteten, sex av åtta, har istället valt att placera kundperspektivet som sitt slutliga perspektiv. Offentliga verksamheter kan anpassa sitt balanserade styrkort och tillämpa ett annat slutligt perspektiv utifrån den specifika verksamhetens behov och förutsättningar (Fältholm & Nilsson 2010). Kundperspektivet är normalt placerat näst högst upp i en strategikarta och ger då effekt på medellång sikt (Kaplan & Norton 1996) Enligt ovanstående kan dock konstateras att att det perspektiv som verksamheten har valt som det slutliga perspektivet verkar i dåtiden i tidsperspektivet och kundperspektivet blir då för de sex landstingen en eftersläpande indikator som verkar i dåtiden. Enligt resonemanget om förhållandet mellan drivande mått och utfallsmått ska ett kundperspektiv som är verksamhetens slutliga perspektiv ha en majoritet av utfallsmått och ett kundperspektiv som inte är det slutliga perspektivet ha en majoritet av drivande mått. Genom att kundperspektivet flyttas upp i strategikartan till det slutliga perspektivet och utfallsmåtten ökar på bekostnad av de drivande måtten kommer effekten som förs över via orsak-verkan-sambandet ta längre tid att mäta för kundperspektivet.

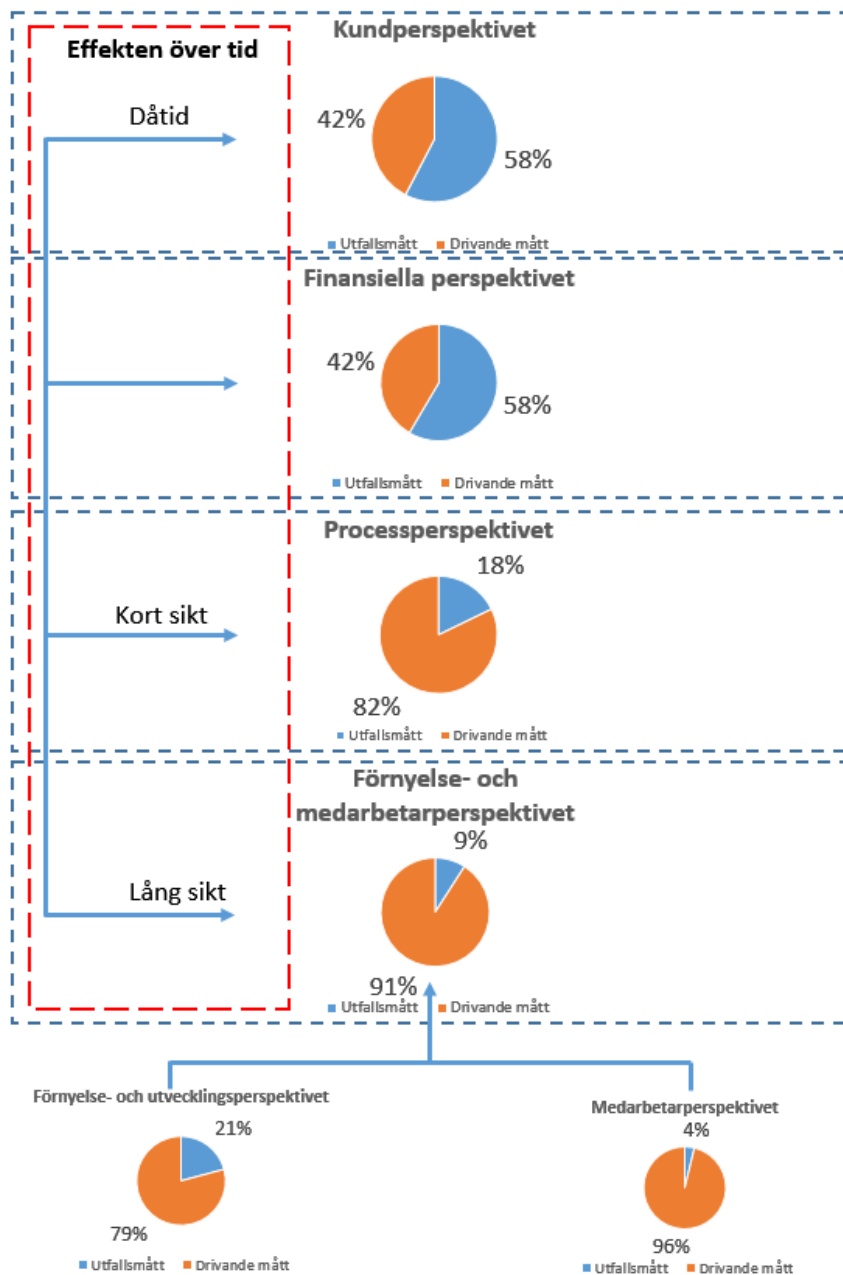
Figur 36 är en strategikarta konstruerad utifrån de sex landstingen som har valt kundperspektivet som sitt slutliga perspektiv där förhållandet mellan utfallsmått och drivande mått för alla de sex landstingen är illustrerat. I strategikartan går det att utläsa att det slutliga perspektivet, kundperspektivet, har en majoritet av utfallsmått jämfört med de två landsting där kundperspektivet inte är det slutliga perspektivet som har en majoritet av drivande mått i perspektivet, Figur 37. Därutöver visar strategikartan att desto längre ner man kommer i strategikarta så ökar antalet drivande mått i förhållande till utfallsmåtten vilket överensstämmer med det teoretiska resonemanget ovan. Dock kan konstateras att det finansiella perspektivet har en förhållandevis lika fördelning mellan utfallsmått och drivande mått som kundperspektivet. Förklaringen kan vara att, även om det inte är det slutliga perspektivet, innehåller det finansiella perspektivet normalt en stor andel mått som påverkas av de drivande måtten i underliggande perspektiv då dessa måtten till stor del ofta är lika mellan privata verksamheter och offentliga verksamheter. I

strategikartan nedan, Figur 36, är två olika perspektiv sammanslagna till ett, landstingen har i många fall valt att addera ett perspektiv som explicit hanterar medarbetarna vilket normalt hanteras i förnyelse- och utvecklingsperspektivet. De två perspektiven har då slagits samman till ett perspektiv, förnyelse- och medarbetarperspektivet då dessa två ursprungliga perspektiv hanterar snarlika delar av verksamheten.

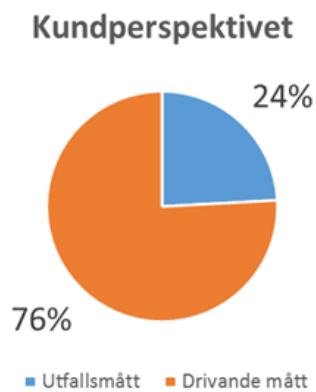
Forskningsfrågan löd:

“Hur påverkas tidsperspektivet mellan det slutliga perspektivet och de övriga perspektiven av orsak-verkan-sambandet utifrån utfallsmått och drivande mått samt ledande- och eftersläpande indikatorer?”

Författarna bedömer att, utifrån tidigare analys, förhållandet mellan utfallsmåtten och de drivande måtten i ett perspektiv avgör om perspektivet är en ledande eller eftersläpande indikator samt vilket placering perspektivet får i strategikartan. Desto högre upp perspektivet är placerat desto längre tid kommer det ta för effekten att överföras från ett underliggande perspektiv till det aktuella perspektivet. Tidsperspektivets överföring av effekten i orsak-verkan-sambandet tar då längre tid desto mer utfallsmått relativt drivande mått som finns i perspektivet. Det perspektiv med störst andel utfallsmått kommer då att bli den eftersläpande indikatorn och mäta effekter i dåtiden.



Figur 36 - Strategikarta utifrån empirin med tidsperspektivet (egen bild)



Figur 37 - Måttfördelning i kunderperspektivet när det inte är slutligt perspektiv (egen bild)

7 Slutsatser och reflektioner

I kapitlet dras slutsatser utifrån landstingens orsak-verkan-samband samt verksamheternas tillämpning av strategikartor. Författarna reflekterar kring tidsperspektivets inverkan på det balanserade styrkortet och kapitlet avslutas med fyra förslag till vidare forskning.

7.1 Författarnas slutsatser

Överlag kan det konstateras att landstingen uppnår orsak-verkan-samband i relativt hög utsträckning. Sju landsting strukturerar om verksamheternas balanserade styrkort, sex landsting tillämpar kundperspektivet som det slutliga perspektivet och ett landsting tillämpar samhällsutvecklingsperspektivet. En förändrad struktur i det balanserade styrkortet för att bättre spegla verksamhetens syfte och art, endera genom att lägga till ytterligare perspektiv eller ändra den inbördes rangordningen mellan perspektiven, stärker orsak-verkan-sambandet då visionen för verksamheten tydliggörs och förbättrar möjligheten till ansvarsutkrävande för verksamhetens intressenter.

Landstingen har en god fördelning mellan utfallsmått och drivande mått där utfallsmåtten är färre än de drivande måtten och det slutliga perspektivet har en majoritet utfallsmått. Endast två av de undersökta landstingen uppvisade en skev fördelning mellan måtten: ett landsting tillämpar mindre än 50 % utfallsmått i det slutliga perspektivet och ett landsting har totalt sett fler utfallsmått än drivande mått i det balanserade styrkortet.

“The measurement system ... should identify and make explicit the sequence of hypotheses about the cause-and-effect relationships between outcome measures and the performance drivers of those outcomes.”

(Kaplan & Norton 1996)

Författarna anser dock att landstingen saknar viktiga beståndsdelar av styrmodellen vilket inverkar negativt på orsak-verkan-sambandet. Sex landsting tillämpar relativt många mål, tre landsting formulerar inte en direkt koppling mellan perspektiven samt två landsting saknar framgångsfaktorer.

Säkerställandet och formulering av orsak-verkan-sambandet förtydligar bilden av vad en verksamhet vill uppnå och hur. Ett tydligare orsak-verkan-samband förenklar utvärderingen av verksamhetsstyrningen. Från vision ner till perspektivens individuella mål samt mellan perspektiven bör kedjan aldrig brytas, en ofullständig kedja inverkar negativt på orsak-verkan-sambandet vilket styrmodellen vilar på.

Landstingen har generellt en dålig visuell kommunikation av det balanserade styrkortet. Framförallt är det inget av landstingen som kommunicerar en strategikarta till intressenterna. Teorin om vad som är en strategikarta, vad en strategikarta ska innehålla samt hur den ska vara uppbyggd, är enligt författarna både konkret och omfattande. Kraven för en strategikarta gör att ett antal rekvisit måste vara uppfyllda för att den ska anses som en strategikarta. Författarna ser det som att flera landsting har haft goda intentioner för att upprätta och kommunicera en strategikarta då majoriteten, sju av elva, av landstingen som använder sig av balanserat styrkort presenterar någon form av visuell presentation av det balanserade styrkortet. De visuella presentationerna uppfyller till stor del kraven för vad en strategikarta är, dock varierar det mellan landstingen. Det är dock ett krav som inget landsting uppfyller, inget landsting presenterar orsak-verkan-sambandet i verksamhetens visuella presentation av det balanserade styrkortet vilket är ett tydligt krav för att det ska anses som en strategikarta. Författarnas slutsats är att det till stor del beror på okunskap bland de som har upprättat de balanserade styrkorten alternativt att strategikartor eventuellt behöver standardiseras i form av praxis. Två exempel är Region Kronoberg och Region Skåne som uttryckligen benämner sin visuella representation för en strategikarta trots att den inte uppfyller flera av de krav som enligt teorin ställs på en strategikarta.

Det finns dock fyra landsting som inte kommunicerar någon form av visuell presentation av deras balanserade styrkort, vilket enligt författarna är att anse som ett större avsteg från en korrekt implementation av det balanserade styrkortet och minskar då kraftigt den kommunicerade informationen till intressenterna. Orsakerna till varför fyra landsting inte har valt att kommunicera någon form av visuell presentation till sina intressenter kan författarna inte dra några slutsatser om. Att detta bara skulle bero på okunskap är dock svårt att hävda då majoriteten av

landstingen som tillämpar balanserat styrkort presenterar någon form av visuella presentation. För att utröna det krävs vidare forskning.

Förhållandet mellan utfallsmått och drivande mått i varje perspektiv är det tydligt att placeringen av perspektivet kommer att ändras då förhållandet mellan måtten varierar. En hög andel utfallsmått kommer att placera perspektivet högt upp i strategikartan och det kommer att ta längre tid för effekter från de underliggande perspektiven att uppnå mätbara utfall i perspektiven. Samma gäller för de drivande måtten, en hög andel drivande mått placerar perspektivet längre ner i strategikartan. Det illustreras tydligt i strategikartan som är framtagen utifrån analysens resultat. Det går att diskutera om landstingen medvetet har designat perspektiven till att ha ett ökande, procentuellt, antal utfallsmått desto högre upp i strategikartan har de valt att placera perspektivet. På grund av bristerna som landstingen har uppvisat i sina strategikartor kan man anta att förhållandet inte är uppbyggt med avseende på den teoretiska principen för förhållandet utan att förhållandet kommer av att den del av verksamheten som perspektiven representerar har, naturligt, ett större antal mått av en viss typ. Processperspektivet, som exempel, är ett perspektiv som styr de interna funktionerna inom en verksamhet och har då naturligt ett större antal drivande mått. När ett perspektiv som normalt inte är det slutliga perspektivet placeras som det slutliga är det på grund av att verksamheten anser att det är den viktigaste delen av verksamhetens uppdrag. Det kan påverka valet av mål och mått till en högre grad av utfallsmått än vad perspektivet hade haft om det inte var det slutliga perspektivet då utfallsmåtten mäter utfallet av verksamhetens totala ansträngningar på ett bättre sätt än vad drivande mått gör och utfallsmåtten bidrar till att det blir en tydligare redovisning av verksamhetens åstadkommanden för verksamhetens intressenter.

7.2 Förslag på framtida forskning

7.2.1 Förslag 1

Ett förslag till vidare forskning skulle vara att undersöka hur målen inom verksamhetsstyrningen skiljer sig för ett visst landsting före och efter en implementering av ett balanserat styrkort. Syftet skulle då kunna vara att visa på till vilken grad tidigare använda mål har återanvänts i ett landstingets balanserade

styrkort, vilket skulle kunna förklara det relativt stora antalet mål inom vissa undersökta landsting.

Utefter empirin skulle vissa mål kunna anses som hygienfaktorer eller diagnostiska mått och har en otydlig effekt på måluppfyllelsegraden. Mått såsom föreskrivna antibiotikakurer per 1 000 invånare (Region Östergötland 2016) skulle kunna anses som ett diagnostiskt mått då det kan ses som ett balanserande mått till exempelvis antalet sjukskrivningar eller andra mål som mäter den faktiska eller uppskattade hälsan hos invånare och patienter.

“Regionen arbetar aktivt med att minska användandet av antibiotika. Stramarbetet, som handlar om att minska onödig förskrivning och användning av antibiotika, har varit framgångsrikt inom flera delar.”

(Region Östergötland 2016)

Formuleringen av målet kopplat till måttet skulle här kunna leda till en suboptimering. Målet att minska antalet antibiotikakurer per 1 000 invånare kan uppnås genom att helt enkelt inte skriva ut några antibiotikakurer, vilket potentiellt skulle kunna leda till högre sjukfrånvaro och därmed inverka negativt på andra mål inom det balanserade styrkortet. Efter målformuleringen, att onödig användning av antibiotika ska minska, skulle ett alternativt mål kunna vara antal patienter som bedöms behöva få antibiotika föreskrivet alternativt en uppföljning på varje antibiotikaföreskrift som ska visa på att beslutet att skriva ut antibiotika var rättfärdigat. Ett annat exempel är följsamhet för klädregler (Landstinget i Kalmar län 2016). Reglerna i sig fyller en funktion då ändamålsenliga kläder används för den verksamhet som bedrivs, det kan dock inte anses som ett primärt mål för verksamheten. På samma sätt som antibiotikaföreskrivning skulle även detta mål kunnat suboptimeras genom att exempelvis anställa personal för att inspektera övriga anställdas kläder alternativt ha någon form av självrapporteringssystem där de anställda skulle redogöra för de plagg som de har på sig. Detta skulle leda till högre kostnader för verksamheten och då inverka negativt på de andra målen i det balanserade styrkortet. Klädkoder skulle alltså kunna användas som ett diagnostiskt mått för verksamheten där följsamheten ska ligga inom ett visst intervall innan åtgärder tas.

Förutsättningen för det balanserade styrkortet är målen som tas upp ska uppnås för att det slutliga verksamhetsmålen ska uppfyllas samt att målen inte står i konflikt med varandra (Kaplan & Norton 1996). Författarna har här beskrivit två mål vilka visar på målkonflikter inom styrkortet och således talar för ett begränsat orsak-verkan-samband. Vidare studier skulle fordras för att analysera de enskilda landstingens måls interna relationer till varandra för att visa hur många och isåfall vilka mål som står i konflikt med varandra. Målen skulle, utefter krav om möjlighet till uppföljning och transparens, kunna särredovisas i årsredovisningen men tydligt skiljas från de mål som ingår i det balanserade styrkortet.

7.2.2 Förslag 2

Ett ytterligare exempel på framtida forskning är att undersöka om det sker en iterering alternativt utvärdering av verksamhetsstyrningen i syfte att förbättra styrsystemet. Kaplan & Norton (1996) ser orsak-verkan-sambandet som en samling hypoteser vilka prövas genom det implementerade styrkortet där åtgärder och utfall ställs mot varandra i syfte att se om styrningen fungerar som avsett. En studie av årsredovisningar och budgetdokument över sex år eller mer, under förutsättning att strategin utvärderas minst vart femte år (Bukh & Malmi 2005), skulle visa om iterering har skett och att kontinuerlig utvärdering av verksamhetsstyrning har skett.

7.2.3 Förslag 3

Uppsatsen beaktar balans utifrån några faktorer av det balanserade styrkortet, dock utelämnas i analysen balans utifrån interna och externa mål, intressenter samt verksamheter (Lindvall 2011; Kaplan & Norton 1992; Funck 2009). En vidare studie som studerar balans utifrån fler faktorer, exempelvis externa och interna mål, framförallt en studie av eventuell diskrepans mellan måttens definitioner i termer av drivande och utfallsmått kontra externa och interna mål samt intressenter. Mål såsom "Nettokostnaden per verksamhetsområde ska inte överstiga budget" och "Ohälsotalet ska minska för både kvinnor och män" (Region Jönköpings län 2016) är i denna uppsats betecknats som utfallsmått. Det första målet speglar den interna verksamheten och skulle kunna betraktas som ett internt mål medan det andra målet speglar mål som uppnås utanför verksamheten, knutet till verksamhetens externa intressenter, vilket är att betrakta som ett externt mål (Kaplan & Norton 1992). Om målet är ett utfallsmått gör således inte att målet är endera externt eller internt, varför

en undersökning över hur många externa respektive interna mål Sveriges regioner och landsting använder sig av kunde vara intressant.

7.2.4 Förslag 4

Då det råder en diskrepans mellan utformningen av visuella presentationer av ett balanserat styrkort hos de i uppsatsen undersökta verksamheterna och kraven för hur en strategikarta ska utformas skulle en ytterligare studie med syfte att kartlägga användningen och utformning av strategikartor i verksamheter som använder sig av balanserat styrkort. Studien skulle kunna visa på hur utbredda diskrepanserna är och, beroende på metodval, kartlägga orsakerna till varför teorin inte appliceras i praktiken.

8 Referenser

8.1 Artiklar, litteratur och elektroniska källor

Agell, A. Malmström, Å. Ramberg, C. Sigeman, T. (2010). *Civilrätt*. Malmö: Liber

Aidemark, L. (2001). The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organisation. *Financial Accountability and Management*, 17(1), pp.23-40.

Andersen, H. V, Lawrie, G. J. G. (2002). "Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance Through Better Strategic Management. Proceedings of Performance Measurement Association Conference, Boston

Anderson, E. Fornell, C. Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), p.53).

Anthony, R, & Govindarajan, V 2007, *Management Control Systems*, n.p.: Boston, Mass. : McGraw Hill, 2007,

Arto Haveri , (2015)," Nordic local government: a success story, but will it last? ", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 28 Iss 2 pp. 136 - 149

Atkinson, A, Kaplan, R, S. Matsumura, E, M. Young, S, M. (2011). *Management accounting: information for decision-making and strategy execution*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.

Ax, C. Johansson, C. Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber ekonomi.

Bento, A., Bento, R. & White, L.F. 2013, "Validating cause-and-effect relationships in the balanced scorecard", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, vol. 17, no. 3, pp. 45.

- Björklund, M. Paulsson, U. (2003). Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera. Lund: Studentlitteratur.
- Björkman, U. Lundin, O. (2011). Kommunen och lagen: en introduktion. Uppsala: Iustus.
- Bovaird, T. Löffler, E. (2016). Public Management and Governance. Abingdon: Routledge.
- Brorström, B. Donatella, P. Petersson, H. (2007). Allt om kommuners årsredovisning. Lund: Studentlitteratur.
- Brorström, B. Haglund, A. Solli, R. (2005). Förvaltningsekonomi: en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. Bell, E. (2011). Business research methods (3rd ed.). Oxford: Oxford Univ. Press.
- Bryman, A. Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Stockholm: Liber
- Budding, T. Grossi, G. Tagesson, T. (2014). Public sector accounting. Abingdon, Oxon: Routledge
- Bukh, PN & Malmi, T 2005, Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard. in S Jönsson & J Mouritsen (eds), Accounting in Scandinavia - The Northern Lights. Liber ; Copenhagen Business School Press, Malmö; Copenhagen, pp. 87-113.
- Chang, L. Liu, C. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies, 45(10), pp. 1442-1448.

Davis, S. and Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), pp.135-153.

Deryl Northcott Tuivaiti Ma'amora Taulapapa, (2012),"Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations Issues and challenges", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25 Iss 3 pp. 166 – 191

Edström, A, Svensson, C & Olsson, J (2008). Att mäta för att veta: praktiska råd och tips om mätning och uppföljning i samband med utvecklings- och förbättringsarbete i hälso- och sjukvården. 2. uppl. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting

Eriksson, L.T. Wiedersheim-Paul, F. (2011). Att utreda, forska och rapportera. Malmö: Liber AB.

Fitzpatrick, M.A. (2002), "Let's bring balance to health care", *Nursing Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 35-7

Funck, Elin K. (2009). Ordination Balanced Scorecard – översättning av ett styrinstrument inom hälso- och sjukvården. *Acta Wexionensia* No 173/2009

God revisionssed i kommunal verksamhet 2014. (2014). Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Gomes, R, Liddle, J, & Gomes, L 2010, 'A Five-Sided Model Of Stakeholder Influence', *Public Management Review*, 12, 5, pp. 701-724, Business Source Premier, EBSCOhost

Greve, J. (2003). *Modeller för finansiell planering och analys*. Lund: Studentlitteratur.

Griffiths, J 2003, 'Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities', *Australian Journal Of Public Administration*, 62, 4, pp. 70-79, Business Source Premier, EBSCOhost

- Gustavsson, T. (2013). Agil projektledning. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), pp.27-42.
- Hallin, B., & Kastberg, G. (2002). Balanced Scorecard i teori och praktik – en flerdimensionell styrmodell i hälso- och sjukvården. [rapport] Göteborg: Förvaltningshögskolan.
- Hermerén, G. (2011). God forskningssed. 1st ed. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Hu, B., Leopold-Wildburger, U. and Strohhecker, J. (2017). Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2), pp.664-676.
- Humphreys, K, Gary, M, & Trotman, K 2016, 'Dynamic Decision Making Using the Balanced Scorecard Framework', *Accounting Review*, 91, 5, pp. 1441-1465
- Hushållning i lagens namn: att sköta ekonomin med mål, uppföljning och åtgärder: god ekonomisk hushållning. (2005). Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Hydén, H. Hydén, T. (2011). Rättsregler: en introduktion till juridiken. Lund: Studentlitteratur
- Hälso- och sjukvårdslag (1982:763)
- Johanson, U. Skoog, M. (2007). Verksamhetsstyrning: för utveckling, förbättring och förändring. Stockholm: Liber.
- Kamél, E. (2014). Projektkommunikation: så får du den att fungera!. Stockholm: Liber.

Kaplan, R. Norton D (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. Norton, D. (1999). The balanced scorecard: från strategi till handling. Göteborg: ISL (Institutet för säljträning och ledarutveckling).

Kaplan, R. and Norton, D. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. Accounting Horizons, 15(2), pp.147-160.

Kaplan, R. Norton, D. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. Accounting Horizons, 15(1), pp.87-104).

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "Balanced scorecard – measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol. 70 No. 1, pp. 71-9.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes . Boston, Mass.: Harvard Business School

Kalagnanam, S. (2003) The implementation and use of the Balanced Scorecard in government-owned corporations, 2nd Workshop on Performance Measurement and Management Control, 18-19 Sep 2003, Nice, pp. 1-21

Kommunallag (1991:900)

Kong, E 2010, 'Analyzing BSC and IC's usefulness in nonprofit organizations', Journal Of Intellectual Capital, 11, 3, pp. 284-304.

Lag (1997:614) om kommunal redovisning

Lindvall, J. (2011). Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning. Lund: Studentlitteratur.

- Liu, H., Jeng, B., Mai, Y., Jheng, Y. and Lin, H. (2014). Design of online survey system with an advanced IPA discrimination index for customer satisfaction assessment. *Electronic Commerce Research*, 14(3), pp.223-243.
- Lundström, J-E. (2008). *Målburen: konsten att lyckas med målstyrning*. Stockholm: Ekerlid.
- Martin, J. R. Utan årtal. *Balanced scorecard concepts*. *Management And Accounting Web*.
- Merriman, K., Sen, S., Felo, A. and Litzky, B. (2016). Employees and sustainability: the role of incentives. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), pp.820-836.
- Modell, S. and Grönlund, A. (2006). *Effektivitet och styrning i statliga myndigheter*. 1st ed. Lund: Studentlitteratur.
- Mooraj, S., Oyon, D. and Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?. *European Management Journal*, 17(5), pp.481-491.
- Muhammad, A. (2010). *Corporate Performance Management & Impact of Balanced Scorecard System*. [online] ecbpm.com. Available at: <http://ecbpm.com/files/Performance%20Management/Corporate%20Performance%20Management%20%26%20Impact%20of%20Balanced%20Scorecard%20System.pdf> [Accessed 10 Apr. 2017].
- Nilsson, F, & Olve, N 2013, *Controllerhandboken*, n.p.: Stockholm : Liber
- Nilsson, F. Olve, N-G. Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber.
- Nilsson, L. Forsell, H. (2013). *150 år av självstyrelse: Kommuner och landsting i förändring*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

- Northcott, D., Llewellyn, S. and Kober, R. (u.å.). Testing the Cause-and-Effect Relationships in a Public Sector Balanced Scorecard. SSRN Electronic Journal.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), pp.65-88.
- Olhager, J. (2013). *Produktionsekonomi: principer och metoder för utformning, styrning och utveckling av industriell produktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Payne, C. and Talbott, P. (2007). Financial Perspective of the Balanced Scorecard: Strategies for Profitability. *Rangelands*, 29(2), pp.33-36.
- Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L. and Llach, J. (2015). Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9-10), pp.1121-1139.
- Petre, M. Minocha, S. Roberts, D. (2006). Usability beyond the website: An empirically-grounded e-commerce evaluation instrument for the total customer experience. *Behaviour & Information Technology*, 25(2), pp.189-203.
- Pineno, C. (2009). A balanced scorecard model with incremental analysis for the motor homes industry based on survey results. *Competitiveness Review*, 19(1), pp.63-80.
- Porporato, M., Tsisis, P. och Vinuesa, L, M, M. (2017)," Do hospital balanced scorecard measures reflect cause-effect relationships? ", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66 Iss 3 pp. 338 – 361
- Postnummerservice (2017). Svenska postnummer och postorter.
<http://www.postnummerservice.se/information/svenska-postnummer-och-postorter>[2017-02-13]

Proposition 1990/91:117. Regeringens proposition om en ny kommunallag.

Proposition 1996/97:52. Den kommunala redovisningen.

Proposition 2003/2004:105. God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting.

Proposition 2009/10:80. En reformerad grundlag.

Quinlivan, D, Nowak, M, & Klass, D 2014, 'From Accountability to Assurance - Stakeholder Perspectives in Local Government', *Australian Journal Of Public Administration*, 73, 2, p. 206, Publisher Provided Full Text Searching File, EBSCOhost, viewed 11 February 2017.

Ricardo C. Gomes Luciana de Oliveira Miranda Gomes, (2009), "Depicting the arena in which Brazilian local government authorities make decisions What is the role of stakeholders?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22 Iss 2 pp. 76 - 90

Richard Greatbanks David Tapp, (2007), "The impact of balanced scorecards in a public sector environment Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 Iss 8 pp. 846 - 873

Rosengren, K. E. Arvidson, P. (2002). *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber AB.

Santiago, JM. (2009). "Use of the balanced scorecard to improve the quality of behavioral health care". *Psychiatric Services (Washington, D.C.)*, 50,12, pp. 1571-1576, Medline, EBSCOhost.

Sawaki, R., Luck, S. and Raymond, J. (2015). How Attention Changes in Response to Incentives. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 27(11), pp.2229-2239.

Schneiderman, Arthur M. (2006). "Analog Devices: 1986–1992, The First Balanced Scorecard"

Simons, R. (2014). Performance measurement and control systems for implementing strategy. Harlow, UK: Pearson.

SKL (2015). God ekonomisk hushållning.

<https://skl.se/ekonomijuridikstatistik/ekonomi/godekonomiskhushallning.1715.html>
[2017-02-03]

SKL (2017a). Fakta om kommuner, landsting och regioner.

<https://skl.se/tjanster/kommunerlandsting/faktakommunerochlandsting.432.html>
[2017-01-28]

SKL (2017b). Landsting och regioner, Lista.

<https://skl.se/tjanster/kommunerlandsting/landstingochregionerlista.1247.html> [2017-02-13]

Strömberg, H. Lundell B. (2011b). Speciell förvaltningsrätt. Malmö: Liber.

Strömberg, H. Lundell, B. (2009). Handlingsoffentlighet och sekretess. Lund: Studentlitteratur AB.

Strömberg, H. Lundell, B. (2011a). Allmän förvaltningsrätt. Malmö: Liber.

Sundin, Lars 1998. Gör Styrkortet Praktiskt! Ekonomi och Styrning, nr 2/98.

Talbot, C. (2010). Theories of performance: organizational and service improvement in the public domain. Oxford: Oxford University Press.

Thompson Kenneth R, Mathys Nicholas J, (2008). An improved tool for building high performance organizations. *Organizational Dynamics*, vol 37, no 4, pp. 328-393.

Törnvall, P. Norrlid, A. (2007). Skapa resultat med nyckeltal. Nyckeltal och mått i styrprocessen. Stockholm: Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA).

URKUND (2017). [online] Urkund.com. Tillgänglig:
<http://www.urkund.com/en/about-urkund> [Åtkomst 19 Feb. 2017].

Valmohammadi, C. and Sofiyabadi, J. (2015). Modeling cause and effect relationships of strategy map using fuzzy DEMATEL and fourth generation of balanced scorecard. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), pp.1175-1191.

Verma, S. Singh, M. (2015). Enhancing Employee Competencies for Effective Delivery in Insurance Sector. *Amity Global Business Review*, 10, pp.88-94.

Waldmann, M. R., Hagmayer, Y., & Blaisdell, A. P. (2006). Beyond the information given: Causal models in learning and reasoning. *Current Directions in Psychological Science*, 15, pp. 307-311.

Westover, J. Westover, A. Westover, L. (2010). Enhancing long-term worker productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(4), pp.372-387.

Yee-Ching Lilian Chan, (2004), "Performance measurement and adoption of balanced scorecards A survey of municipal governments in the USA and Canada", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17 Iss 3 pp. 204 – 221

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Ylva Fältholm & Kent Nilsson (2010) *Business Process Re-Engineering and Balanced Scorecard in Swedish Public Sector Organizations: Solutions for Problems or Problems for Solutions?*, *International Journal of Public Administration*, 33:6, 302-310

Yu, W. Jacobs, M. Salisbury, W. Enns, H. (2013). The effect of supply chain integration on customer satisfaction and financial and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 146(1), pp.346-358.

Yusof, Z., Fadzilah Wan Yusoff, W., Maarof, F. and Khin, A. (2014). An Empirical Test of Cause and Effect Relationships among Measures in Balanced Scorecard (BSC): Evidence from Multivariate Granger Causality. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(2), pp.310-320.

Zetterström, S. (2012). *Juridiken och dess arbetssätt: en introduktion*. Uppsala: Iustus

8.2 Årsredovisningar

Landstinget Blekinge (2016). *Årsredovisning 2015*. Karlskrona: Landstingsstyrelsen.

Landstinget Dalarna (2016). *Årsredovisning 2015*. Falun: Landstingsstyrelsen.

Landstinget i Kalmar län (2016). *Årsredovisning 2015*. Kalmar:
Landstingsfullmäktige.

Landstinget Sörmland (2016). *Årsredovisning 2015*. Nyköping: Landstingsstyrelsen.

Landstinget i Värmland (2016). *Årsredovisning 2015*. Karlstad:
Landstingsfullmäktige

Landstinget Västernorrland (2016). *Årsredovisning 2015*. Hörnösand:
Landstingsfullmäktige

Landstinget Västmanland (2016). *Årsredovisning 2015*. Västerås:
Landstingsfullmäktige

Norrbottens läns landsting (2016). *Årsredovisning 2015*. Luleå:
Landstingsfullmäktige

Region Gotland (2016). *Årsredovisning 2015*. Visby: Regionstyrelsen

Region Gävleborg (2016). *Årsredovisning 2015*. Gävle: Regionstyrelsen.

Region Halland (2016). Årsredovisning 2015. Halmstad: Regionsstyrelsen.

Region Jämtland Härjedalen (2016). Årsredovisning 2015. Östersund:
Regionstyrelsen

Region Jönköpings län (2016). Årsredovisning 2015 med förvaltningsberättelse.
Jönköping: Regionledningskontoret.

Region Kronoberg (2016). Årsredovisning 2015. Växjö: Regionstyrelsen.

Region Skåne (2016). Årsredovisning 2015. Malmö: Regionstyrelsen.

Region Örebro län (2016). Årsredovisning 2015. Örebro: Örebro: Regionfullmäktige

Region Östergötland (2016). Årsredovisning 2015. Linköping: Regionstyrelsen.

Stockholm läns landsting (2016). Årsredovisning 2015. Stockholm:
Landstingsstyrelsen

Uppsala läns landsting (2016). Årsredovisning 2015. Uppsala: Landstingsstyrelsen

Västerbottens läns landsting (2016). Årsredovisning 2015. Umeå:
Landstingsstyrelsen.

Västra Götalandsregionen (2016). Årsredovisning 2015. Göteborg: Regionsstyrelsen

8.3 Budgetdokument

Landstinget Blekinge (2012). Budget år 2013 – 2015. Karlskrona:
Landstingsstyrelsen

Landstinget Västernorrland (2014). Budget för 2015 samt ekonomisk plan
för 2016–2017. Hörnösand: Landstingsfullmäktige

Landstinget Dalarna (2014). Finansplan 2015-2018. Falun: Landstingsfullmäktige

Region Gotland (2014). Strategisk plan och budget 2015-2017. Visby:
Regionstyrelsen

Landstinget Gävleborg (2014). Budget 2015 och ekonomisk plan 2016-2017. Gävle:
Koncernstaben

Region Halland (2014). Mål & budget 2015 - med ekonomisk plan för 2016-2018.
Halmstad: Regionsstyrelsen

Regionförbundet Jämtlands län (2013). Verksamhetsplan och budget -
Regionförbundet

Jämtlands läns landsting 2014-2016. Östersund: Regionstyrelsen

Region Jönköpings län (2014). Budget med verksamhetsplan 2015. Jönköping:
Landstingets kansli

Landstinget i Kalmar län (2014). Landstingsplan 2015-2017. Kalmar:
Landstingsfullmäktige

Landstinget Kronoberg (2014). Budget 2015 med flerårsplan 2016-2017. Växjö:
Landstingsstyrelsen

Region Norrbotten (2015). Strategisk plan 2015-2017. Luleå: Landstingsfullmäktige

Region Skåne (2014). Budget 2015. Malmö: Regionstyrelsen

Stockholms läns landsting (2014). Mål och budget 2015. Stockholm:
Landstingsstyrelsen

Landstinget Sörmland (2014). Mål och budget - Planperioden 2015-2017. Nyköping:
Landstingsstyrelsen

Landstinget i Uppsala län (2014). Landstingsplan och budget 2015-2017. Uppsala:
Landstingsstyrelsen

Landstinget i Värmland (2014). Landstingsplan med budget och investeringsplan
2015. Karlstad: Landstingsstyrelsen

Västerbottens läns landsting (2014). Landstingsstyrelsens verksamhetsplan 2015.
Umeå: Landstingsstyrelsen

Landstinget Västmanland (2014). Landstingsplan och budget 2015-2017. Västerås:
Landstingsfullmäktige

Västra Götalandsregionen (2014). Fastställande av budget 2015 samt flerårsplan
2016- 2017 för Västra Götalandsregionen. Göteborg: Regionstyrelsen

Region Örebro län (2014). Verksamhetsplan med budget 2015. Örebro:
Regionfullmäktige

Region Östergötland (2014). Regionstyrelsens verksamhetsplan 2015. Linköping:
Regionfullmäktige

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1 – Tillämpar landstinget balanserat styrkort?

Landsting	I	II	Ja	Nej
Stockholms läns landsting	1	2		Nej
Region Uppsala	2	1	Ja	
Landstinget Sörmland	3	1	Ja	
Region Östergötland	4	1	Ja	
Region Jönköpings län	5	1	Ja	
Region Kronoberg	6	1	Ja	
Landstinget i Kalmar	7	1	Ja	
Region Gotland	8	1	Ja	
Landstinget Blekinge	9	2		Nej
Region Skåne	10	1	Ja	
Region Halland	11	2		Nej
Västra Götalandsregionen	12	2		Nej
Landstinget Värmland	13	2		Nej
Region Örebro län	14	2		Nej
Region Västmanland	15	2		Nej
Landstinget Dalarna	16	2		Nej
Region Gävleborg	17	2		Nej
Landstinget Västernorrland	18	1	Ja	
Region Jämtland Härjedalen	19	1	Ja	
Västerbottens läns landsting	20	2		Nej
Region Norrbotten	21	1	Ja	
Totalt			11	10

9.2 Bilaga 2 – Vilket perspektiv tillämpar landstinget som sitt slutliga perspektiv?

Landsting	I	III	Perspektiv
Region Uppsala	2	2	Kundperspektivet
Landstinget Sörmland	3	2	Kundperspektivet
Region Östergötland	4	2	Kundperspektivet
Region Jönköpings län	5	2	Kundperspektivet
Region Kronoberg	6	7	Ej bedömningsbart
Landstinget i Kalmar	7	7	Ej bedömningsbart
Region Gotland	8	6	Annat Perspektiv
Region Skåne	10	2	Kundperspektivet
Landstinget Västernorrland	18	1	Det finansiella perspektivet
Region Jämtland Härjedalen	19	7	Ej bedömningsbart
Region Norrbotten	21	2	Kundperspektivet

Kod	Perspektiv	Antal	Andel
1	Det finansiella perspektivet	1	9,09%
2	Kundperspektivet	6	54,55%
3	Processperspektivet	0	0,00%
4	Förnyelse- och utvecklingsperspektivet	0	0,00%
5	Medarbetarperspektivet	0	0,00%
6	Annat perspektiv	1	9,09%
7	Ej bedömningsbart	3	27,27%
	Totalt	11	100,00%

9.3 Bilaga 3 – Formulerar landstinget en koppling mellan perspektiven?

Landsting	I	IV	Koppling
Region Uppsala	2	3	Ingen koppling
Landstinget Sörmland	3	1	Direkt koppling
Region Östergötland	4	1	Direkt koppling
Region Jönköpings län	5	1	Direkt koppling
Region Kronoberg	6	2	Indirekt koppling
Landstinget i Kalmar	7	1	Direkt koppling
Region Gotland	8	1	Direkt koppling
Region Skåne	10	1	Direkt koppling
Landstinget Västernorrland	18	1	Direkt koppling
Region Jämtland Härjedalen	19	1	Direkt koppling
Region Norrbotten	21	3	Ingen koppling

Kod	Koppling	Antal	Andel
1	Direkt koppling	8	72,73%
2	Indirekt koppling	1	9,09%
3	Ingen koppling	2	18,18%
	Totalt	11	100,00%

9.4 Bilaga 4 – Tillämpar landstinget en strategikarta eller någon annan visuell presentation utifrån det balanserade styrkortet?

Landsting	I	V
Region Uppsala	2	3
Landstinget Sörmland	3	2
Region Östergötland	4	2
Region Jönköpings län	5	2
Region Kronoberg	6	2
Landstinget i Kalmar	7	3
Region Gotland	8	2
Region Skåne	10	2
Landstinget Västernorrland	18	3
Region Jämtland Härjedalen	19	3
Region Norrbotten	21	2

Kod	Begrepp	Antal	Andel
1	Strategikarta	0	0,00%
2	Visuell presentation	7	63,64%
3	Nej	4	36,36%
	Totalt	11	100,00%

9.5 Bilaga 5 – Visar strategikartan alternativt den visuella presentationen på orsak-verkan-samband?

Landsting	I	VI	Ja	Nej
Region Uppsala	2	2		Nej
Landstinget Sörmland	3	2		Nej
Region Östergötland	4	2		Nej
Region Jönköpings län	5	2		Nej
Region Kronoberg	6	2		Nej
Landstinget i Kalmar	7	2		Nej
Region Gotland	8	2		Nej
Region Skåne	10	2		Nej
Landstinget Västernorrland	18	2		Nej
Region Jämtland Härjedalen	19	2		Nej
Region Norrbotten	21	2		Nej
Totalt			0	11

9.6 Bilaga 6 – Antal mål

Landsting	I	Utfallsmått	Drivande mått	Ej bedömningsbart	Totalt
Region Uppsala	2	4	11	0	15
Landstinget Sörmland	3	4	4	0	8
Region Östergötland	4	29	57	2	88
Region Jönköpings län	5	39	42	0	81
Region Kronoberg	6	5	19	0	24
Landstinget i Kalmar	7	12	36	0	48
Region Gotland	8	65	41	3	109
Region Skåne	10	20	26	0	46
Landstinget Västernorrland	18	6	27	0	33
Region Jämtland Härjedalen	19	8	17	0	25
Region Norrbotten	21	20	66	0	86
Totalt		212	346	5	563

9.7 Bilaga 7 – Antal landsting som tillämpar respektive perspektiv

Landsting	1	2	3	4	5	6	7	Totalt
Region Uppsala	1	1	1	1	1	0	0	5
Landstinget Sörmland	1	1	1	0	1	1	0	5
Region Östergötland	1	1	1	0	1	0	0	4
Region Jönköpings län	1	1	1	1	1	0	0	5
Region Kronoberg	1	1	1	0	1	0	0	4
Landstinget i Kalmar	1	1	1	0	1	0	0	4
Region Gotland	1	1	1	0	1	1	0	5
Region Skåne	1	1	1	0	1	0	0	4
Landstinget Västernorrland	1	1	1	0	1	0	0	4
Region Jämtland Härjedalen	1	1	1	0	1	1	0	5
Region Norrbotten	1	1	1	1	1	0	0	5
Totalt	11	11	11	3	11	3	0	50

1. Ja
0. Nej

9.7.1 Bilaga 7.1 - Antal perspektiv som landstingen tillämpar

Antal perspektiv	Antal landsting
Fyra	5
Fem	6
Totalt	11

9.8 Bilaga 8 – Vilket perspektiv är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till?

Landsting	I	Utfallsmått	Drivande mått	Ej bedömningsbart	Totalt
Region Uppsala	2	4	11	0	15
Landstinget Sörmland	3	4	4	0	8
Region Östergötland	4	29	57	2	88
Region Jönköpings län	5	39	42	0	81
Region Kronoberg	6	5	19	0	24
Landstinget i Kalmar	7	12	36	0	48
Region Gotland	8	65	41	3	109
Region Skåne	10	20	26	0	46
Landstinget Västernorrland	18	6	27	0	33
Region Jämtland Härjedalen	19	8	17	0	25
Region Norrbotten	21	20	66	0	86
Totalt		212	346	5	563

Perspektiv	Utfallsmått	Drivande mått	Ej bedömningsbart	Totalt
Det finansiella perspektivet	39	29	0	68
Kundperspektivet	72	75	0	147
Processperspektivet	28	149	2	179
Förnyelse- och utvecklingsperspektivet	5	19	0	24
Medarbetarperspektivet	2	63	0	65
Annat perspektiv	61	11	3	75
Ej bedömningsbart	5	0	0	5
Totalt	212	346	5	563

9.9 Bilaga 9 – Är utfallsmåttet eller det drivande måttet kopplat till en framgångsfaktor?

Landsting	I	Ja	Nej	Ej bedömningsbart	Antal mål & mått	Andel
Region Uppsala	2	15	0	0	15	100%
Landstinget Sörmland	3	0	8	0	8	0%
Region Östergötland	4	88	0	0	88	100%
Region Jönköpings län	5	78	3	0	81	96%
Region Kronoberg	6	24	0	0	24	100%
Landstinget i Kalmar	7	48	0	0	48	100%
Region Gotland	8	109	0	0	109	100%
Region Skåne	10	46	0	0	46	100%
Landstinget Västernorrland	18	33	0	0	33	100%
Region Jämtland Härjedalen	19	0	25	0	25	0%
Region Norrbotten	21	86	0	0	86	100%
Totalt		527	36	0	563	94%

9.10 Bilaga 10 – Är den eventuella framgångsfaktorn kopplad till ett strategiskt mål?

Landsting	I	Ja	Nej	Ej bedömningsbart	Antal mål & mått	Andel
Region Uppsala	2	15	0	0	15	100%
Landstinget Sörmland	3	0	8	0	8	0%
Region Östergötland	4	88	0	0	88	100%
Region Jönköpings län	5	78	3	0	81	96%
Region Kronoberg	6	24	0	0	24	100%
Landstinget i Kalmar	7	48	0	0	48	100%
Region Gotland	8	109	0	0	109	100%
Region Skåne	10	46	0	0	46	100%
Landstinget Västernorrland	18	33	0	0	33	100%
Region Jämtland Härjedalen	19	0	25	0	25	0%
Region Norrbotten	21	86	0	0	86	100%
Totalt		527	36	0	563	94%

9.11 Bilaga 11 – Är utfallsmåttet eller det drivande måttet direkt kopplat till ett strategiskt mål?

Landsting	I	Ja	Nej	Ej bedömningsbart	Antal mål & mått	Andel
Region Uppsala	2	0	15	0	15	0%
Landstinget Sörmland	3	8	0	0	8	100%
Region Östergötland	4	0	88	0	88	0%
Region Jönköpings län	5	0	81	0	81	0%
Region Kronoberg	6	0	24	0	24	0%
Landstinget i Kalmar	7	0	48	0	48	0%
Region Gotland	8	0	109	0	109	0%
Region Skåne	10	0	46	0	46	0%
Landstinget Västernorrland	18	0	33	0	33	0%
Region Jämtland Härjedalen	19	25	0	0	25	100%
Region Norrbotten	21	0	86	0	86	0%
Totalt		33	530	0	563	6%

9.12 Bilaga 12 – Andel utfallsmått och drivande mått i respektive perspektiv

Perspektiv	Utfallsmått	Drivande mått	Ej bedömningsbart	Totalt
Det finansiella perspektivet	57,35%	42,65%	0,00%	100,00%
Kundperspektivet	48,98%	51,02%	0,00%	100,00%
Processperspektivet	15,64%	83,24%	1,12%	100,00%
Förnyelse- och utvecklingsperspektivet	20,83%	79,17%	0,00%	100,00%
Medarbetarperspektivet	3,08%	96,92%	0,00%	100,00%
Annat perspektiv	81,33%	14,67%	4,00%	100,00%
Ej bedömningsbart	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Totalt	37,66%	61,46%	0,89%	100,00%

9.13 Bilaga 13 – Andel utfallsmått och drivande mått i respektive landsting

Landsting	I	Utfallsmått	Drivande mått	Ej bedömningsbart	Totalt
Region Uppsala	2	26,67%	73,33%	0,00%	100,00%
Landstinget Sörmland	3	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%
Region Östergötland	4	32,95%	64,77%	2,27%	100,00%
Region Jönköpings län	5	48,15%	51,85%	0,00%	100,00%
Region Kronoberg	6	20,83%	79,17%	0,00%	100,00%
Landstinget i Kalmar	7	25,00%	75,00%	0,00%	100,00%
Region Gotland	8	59,63%	37,61%	2,75%	100,00%
Region Skåne	10	43,48%	56,52%	0,00%	100,00%
Landstinget Västernorrland	18	18,18%	81,82%	0,00%	100,00%
Region Jämtland Härjedalen	19	32,00%	68,00%	0,00%	100,00%
Region Norrbotten	21	23,26%	76,74%	0,00%	100,00%
Totalt		37,66%	61,46%	0,89%	100,00%

9.14 Bilaga 14 – Landstingens slutliga perspektiv i procent

Kod	Perspektiv	Antal	Andel
1	Det finansiella perspektivet	1	9,09%
2	Kundperspektivet	6	54,55%
3	Processperspektivet	0	0,00%
4	Förnyelse- och utvecklingsperspektivet	0	0,00%
5	Medarbetarperspektivet	0	0,00%
6	Annat perspektiv	1	9,09%
7	Ej bedömningsbart	3	27,27%
	Totalt	11	100,00%

9.15 Bilaga 15 – Antal mål i genomsnitt per perspektiv och landsting

Landsting	Antal perspektiv	Antal mål	Mål per perspektiv	4	5
Region Uppsala	5	15	3		3
Landstinget Sörmland	5	8	1,6		1,6
Region Östergötland	4	88	22	22	
Region Jönköpings län	5	81	16,2		16,5
Region Kronoberg	4	24	6	6	
Landstinget i Kalmar	4	48	12	12	
Region Gotland	5	109	21,8		21,8
Region Skåne	4	46	11,5	11,5	
Landstinget Västernorrland	4	33	8,25	8,25	
Region Jämtland Härjedalen	5	25	5		5
Region Norrbotten	5	86	17,2		17,2
Totalt	50	563	11,26	11,95	10,85

9.16 Bilaga 16 – Genomsnittligt antal mål per perspektiv

Landsting	I	II	III	IV	V	VI	VII	Totalt
Region Uppsala	2	4	2	2	5	0	0	15
	13,33%	26,67%	13,33%	13,33%	33,33%	0,00%	0,00%	100,00%
Landstinget Sörmland	2	2	2	0	1	1	0	8
	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%	12,50%	12,50%	0,00%	100,00%
Region Östergötland	17	23	36	0	12	0	0	88
	19,32%	26,14%	40,91%	0,00%	13,64%	0,00%	0,00%	100,00%
Region Jönköpings län	15	23	30	4	4	0	5	81
	18,52%	28,40%	37,04%	4,94%	4,94%	0,00%	6,17%	100,00%
Region Kronoberg	4	11	4	0	5	0	0	24
	16,67%	45,83%	16,67%	0,00%	20,83%	0,00%	0,00%	100,00%
Landstinget i Kalmar	3	20	21	0	4	0	0	48
	6,25%	41,67%	43,75%	0,00%	8,33%	0,00%	0,00%	100,00%
Region Gotland	7	6	7	0	19	70	0	109
	6,42%	5,50%	6,42%	0,00%	17,43%	64,22%	0,00%	100,00%
Region Skåne	2	18	25	0	1	0	0	46
	4,35%	39,13%	54,35%	0,00%	2,17%	0,00%	0,00%	100,00%
Landstinget Västernorrland	3	18	9	0	3	0	0	33
	9,09%	54,55%	27,27%	0,00%	9,09%	0,00%	0,00%	100,00%
Region Jämtland Härjedalen	5	7	6	0	3	4	0	25
	20,00%	28,00%	24,00%	0,00%	12,00%	16,00%	0,00%	100,00%
Region Norrbotten	8	15	37	18	8	0	0	86
	9,30%	17,44%	43,02%	20,93%	9,30%	0,00%	0,00%	100,00%
Totalt	68	147	179	24	65	75	5	563
Genomsnitt	6,18	13,36	16,27	8,00	5,91	25,00		

9.17 Bilaga 17 – Utfallsmått och drivande mått i slutligt och övriga perspektiv

Landsting	I	III	Perspektiv	Utfallsmått	Drivande mått	Ej bedömningsbart	Totalt	Andel utfallsmått*	Andel drivande mått**
Region Uppsala	2	2	Kundperspektivet	2	2	0	4	50,00%	
				50,00%	18,18%	---	26,67%		
			Övriga	2	9	0	11		81,82%
				50,00%	81,82%	---	73,33%		
			Totalt	4	11	0	15	26,67%	73,33%
Landstinget Sörmland	3	2	Kundperspektivet	2	0	0	2	100,00%	
				50,00%	0,00%	---	25,00%		
			Övriga	2	4	0	6		66,67%
				50,00%	100,00%	---	75,00%		
			Totalt	4	4	0	8	50,00%	50,00%
Region Östergötland	4	2	Kundperspektivet	5	18	0	23	21,74%	
				17,24%	31,58%	0,00%	26,14%		
			Övriga	24	39	2	65		60,00%
				82,76%	68,42%	100,00%	73,86%		
			Totalt	29	57	2	88	32,95%	64,77%
Region Jönköpings län	5	2	Kundperspektivet	15	8	0	23	65,22%	
				38,46%	19,05%	---	28,40%		
			Övriga	24	34	0	58		58,62%
				61,54%	80,95%	---	71,60%		
			Totalt	39	42	0	81	48,15%	51,85%
Region Gotland	8	6	Samhällsutvecklingsperspektivet	58	9	3	70	82,86%	
				89,23%	21,95%	100,00%	64,22%		
			Övriga	7	32	0	39		82,05%
				10,77%	78,05%	0,00%	35,78%		
			Totalt	65	41	3	109	59,63%	37,61%
Region Skåne	10	2	Kundperspektivet	15	3	0	18	83,33%	
				75,00%	11,54%	---	39,13%		
			Övriga	5	23	0	28		82,14%
				25,00%	88,46%	---	60,87%		
			Totalt	20	26	0	46	43,48%	56,52%
Landstinget Västernorrland	18	1	Det finansiella perspektivet	2	1	0	3	66,67%	
				33,33%	3,70%	---	9,09%		
			Övriga	4	26	0	30		86,67%
				66,67%	96,30%	---	90,91%		

			Totalt	6	27	0	33	18,18%	81,82%
Region Norrbotten	21	2	Kundperspektivet	10	5	0	15	66,67%	
				50,00%	7,58%	---	17,44%		
			Övriga	10	61	0	71		85,92%
				50,00%	92,42%	---	82,56%		
			Totalt	20	66	0	86	23,26%	76,74%

* Andel utfallsmått i slutliga perspektivet

** Andel drivande mått i övriga perspektiv