



Anna Koivula

## Resultatet av ett implementerat balanserat styrkort i den offentliga sektorn

Case Samkommunen Akseli

Pro gradu -avhandling i redovisning  
Handledare: Matti Skoog  
Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi  
Åbo Akademi 2021

ÅBO AKADEMI –FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH  
EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Redovisning	
Författare: Anna Koivula	
Arbetets titel: Resultatet av ett implementerat balanserat styrkort i den offentliga sektorn – Case Samkommunen Akseli	
Handledare: Matti Skoog	
<p><b>Abstrakt:</b></p> <p>Ekonomistyrningen har under senaste decennierna genomgått förändringar. Förändringarna har skapats så att ekonomistyrningen skulle bli mer relevant för organisationernas beslutsfattare både strategiskt, taktiskt och operativt. Organisationer arbetar kontinuerligt med att finna lämpliga och ändamålsenliga styrformer. Den offentliga sektorn har redan under årtionden försökt anpassa sig till balanserat styrkort för att kunna förbättra servicen.</p> <p>Tidigare forskning om balanserat styrkort i den offentliga sektorn har främst fokuserat på hur styrkortet används, men det saknas djupare studier om styrkortets utvecklingsprocess. Forskning om balanserat styrkort har gjorts främst inom privata sektorns företag, men det har också forskats inom t.ex. hälsovården, högskolor och kommuner.</p> <p>Syftet med denna avhandling var att undersöka vilka effekter ett implementerat balanserat styrkort i offentliga sektorn resulterat i. Eftersom forskning lyft fram positiva konsekvenser relaterade till balanserat styrkort som styrmodell var syftet att undersöka dessa. Forskning har även påvisat att implementeringen inte alltid lyckas och därmed var syftet även att identifiera eventuella brister i implementeringen. Syftet var också att analysera hur balansen i offentliga organisationer ser ut. I avhandlingen undersöktes Samkommunen Akseli. Material samlades in via intervjuer, bokslut, ekonomiplaner, strategin och interna dokument.</p> <p>Ur analysen framgår att effekterna under den undersökta perioden uppnåtts med variation. Positiva konsekvenser var t.ex. förbättrad kundnöjdhet, personalnöjdhet, förbättringar i kommunikationen, att personalen bättre förstod mål, förhöjt antal fortbildningsdagar och dämpad kostnadsökning. Utrymme för förbättring fanns i sjukfrånvaron, uppsägningar, transparent uppföljning av kundnöjdhet och en ännu starkare kommunikation. Utrymme för balans mellan perspektiven fanns också. Den största obalansen hittades mellan det finansiella perspektivet och personalperspektivet.</p>	
Nyckelord: Balanserat styrkort, Ekonomistyrning, Offentliga sektorn, Samkommun, Balanced scorecard, BSC, Akseli	
Datum: 9.6.2021	Sidoantal: 101

# INNEHÅLL

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problemställning.....	3
1.2. Syfte och forskningsfråga.....	5
1.3. Fortsatt disposition .....	6
<b>2. TEORETISK BAKGRUND</b> .....	<b>7</b>
1.1. Ekonomistyrning .....	7
2.1.1. Ekonomistyrning i offentliga sektorn.....	10
2.1.1.1. MCS, PMS och NPM .....	13
2.2. Balanserat styrkort.....	14
2.2.0.1. De fyra perspektiven .....	16
2.2.0.2. Implementering .....	18
2.2.0.3. Kritik mot balanserat styrkort.....	22
2.2.0.4. Balansen i balanserat styrkort.....	23
2.2.1. Balanserat styrkort i offentliga sektorn .....	26
2.2.1.1. Privata- kontra offentliga sektorns balanserade styrkort.....	27
2.2.1.2. Implementering .....	29
2.2.1.3. Public Sector Scorecard.....	31
2.3. Prestationsmätning och tidigare forskning .....	32
2.3.1. Lärande- och tillväxt-perspektivet.....	34
2.3.2. Interna perspektivet .....	37
2.3.3. Kundperspektivet.....	39
2.3.4. Finansiella perspektivet.....	40
2.3.4. Övrig tidigare forskning .....	41
2.4. Kommun kontra samkommun .....	42
<b>3. MATERIAL OCH METOD</b> .....	<b>44</b>
3.1. Material .....	44
3.1.1. Intervjumaterial .....	45
3.2.1. Bokslutsmaterial.....	46
3.2.3. Övrigt material .....	47
3.2. Metod.....	47
3.2.1. Kvalitativ forskning.....	49

3.2.2. Intervju .....	50
3.3 Reliabilitet och validitet .....	52
<b>4. EMPIRI .....</b>	<b>54</b>
4.1. Samkommunen Akseli .....	54
4.2. Resultat .....	55
4.2.1. Strategi, ekonomiplan och bokslut .....	55
4.2.1.1. Strategi .....	55
4.2.1.2. Ekonomiplan och budget .....	56
4.2.1.3. Bokslut .....	58
4.2.2. Intervjumaterial .....	67
4.2.2.1. Implementering av balanserat styrkort .....	67
4.2.2.2. Kommunikation .....	68
4.2.2.3. Mätning och rapportering av målen .....	70
4.2.2.4. Finansiella och icke-finansiella effekter .....	71
4.2.2.5. Balansen .....	73
4.2.3. Interna dokument .....	74
4.2.3.1. Personalbokslut .....	74
4.2.3.2. Undersökningar angående personalnöjdhet .....	76
4.2.3.3. Undersökningar angående kundnöjdhet .....	78
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>80</b>
5.1. Implementering och strategi .....	80
5.1.1. Implementering .....	80
5.1.2. Strategi .....	80
5.2. Finansiella perspektivet .....	83
5.3. Kundperspektivet .....	84
5.4. Interna processer .....	86
5.4.1. Administrativ personal .....	86
5.4.2. Omorganisering av resurser .....	86
5.4.3. Kommunikation .....	87
5.4.4. Digitalisering .....	88
5.5. Personalperspektivet .....	89
5.5.1. Ledningens inverkan .....	89
5.5.2. Personalnöjdhet .....	90
5.5.3. Frånvaro och uppsägningar .....	91

5.5.4. Inskolning och fortbildning .....	92
5.6. Balansen .....	93
<b>6. AVSLUTNING .....</b>	<b>98</b>
6.1. Sammanfattning.....	98
6.2. Begränsningar och fortsatt forskning .....	101
<b>KÄLLOR.....</b>	<b>102</b>
Artiklar och böcker.....	102
Samkommunen Akselis material.....	111
<b>BILAGOR.....</b>	<b>114</b>
Förhandsmaterial för intervju .....	114
Intervjuguide .....	116
Svensk version.....	116
Finsk version .....	118
Sammanfattning av resultaträkningarna .....	121

## FIGURER

Figur 1: Balanserade styrkortets fyra perspektiv.....	16
Figur 2: Balanserat styrkort som ett strategiskt ramverk för åtgärder.....	18
Figur 3: Helhetsbild över processen.....	19
Figur 4: Skillnaden mellan offentliga och privata sektorns styrkort.....	27
Figur 5: Skillnaden mellan offentliga och privata sektorns styrkort.....	27
Figur 6: Skillnaden mellan offentliga och privata sektorns styrkort.....	28
Figur 7: PSS- uppbyggnad.....	32
Figur 8: Pris för hälsovård och äldrevård i finska städer 2016–2019.....	40

## TABELLER

Tabell 1: Driftskostnader per ekonomiplan 2016–2019.....	56
Tabell 2: Anställda vid samkommunen.....	57
Tabell 2 Driftskostnader 2016–2019.....	59
Tabell 4: Driftskostnader per bokslut 2016–2019.....	59
Tabell 5: Familjernas förebyggande tjänster.....	60
Tabell 6: Familjernas sociala och psykosociala tjänster 2016–2019.....	61
Tabell 7: Vuxnas socialtjänster 2016–2019.....	61
Tabell 8: Öppenvård 2016–2019.....	64
Tabell 9: Akuta vårdavdelningen pris 2016–2019.....	64
Tabell 10: Åldringars öppenvård 2016–2019.....	65
Tabell 11: Dygnetruntvård 2016–2019.....	66
Tabell 12: Nyckeltal personal 2016–2019.....	74
Tabell 13: Ork i arbetet och arbetstillfredsställelse 2016–2019.....	75
Tabell 14: Personal 2016–2019.....	76
Tabell 15: Kundnöjdhet 2016–2019.....	79
Tabell 16: Driftskostnader i samkommun vs. driftskostnader i storstäder i Finland.....	84
Tabell 17: Balansen.....	95
Tabell 18: Bokslut och ekonomiplan 2016–2019.....	121

# 1. INLEDNING

Ekonomistyrning har använts av organisationer på ett liknande sätt under ett helt sekel. Ursprunget till dagens ekonomistyrning kan spåras till 1400-talet, även om den moderna ekonomistyrningen slog igenom först under 1800-talets industrialisering<sup>1</sup>. Ekonomistyrningen har därmed en lång historia och dagens ekonomistyrning har sina rötter i industrialismens framväxt. Grunden till den moderna ekonomistyrningen ligger i den ökade etableringen av aktiebolag och dess tudelade redovisningslogik<sup>2</sup> (Jannesson & Skoog 2013:5). Den andra orsaken till att ekonomistyrning blev ett allt viktigare fenomen var organisationernas storlek, dvs. organisationerna växte och blev större och mer globala. Eftersom cheferna inte fysiskt kunde befinna sig på plats uppkom behovet att kunna följa upp verksamheten på distans samt utveckla instruktioner för olika situationer. Den nya ekonomistyrningen inkluderar inte bara den finansiella delen utan också den icke-finansiella delen. De nya modellerna inkluderar inte alltid de gamla delarna av ekonomistyrningen utan de facto kompletterar den (Jannesson & Skoog 2013:6-8). Ekonomistyrningen har under de senaste decennierna genomgått förändringar. Förändringarna har skapats så att ekonomistyrningen skulle bli mera relevant för organisationernas beslutfattare både strategiskt, taktiskt och operativt. Trots att forskare tidigare lyft fram strategins roll så är det först nu som den fått en så stark verkan. Flera av de moderna ekonomistyrningsmodellerna framhäver betydelsen av strategier som stöd i arbetet med ekonomistyrningen (Jannesson & Skoog 2013: 213).

Balanserat styrkort<sup>3</sup> är en styrmodell för organisationer. Styrkort av olika slag är ett vanligt fenomen i det moderna företaget, enligt undersökningar använder minst en tredjedel av organisationerna styrkort i någon form. Styrkorten används främst för en mer effektiv styrning av organisationen (Petri & Olve 2014:3). Kaplans och Nortons

---

<sup>1</sup> Med exempelvis budgeteringar och standardkostnads kalkyleringar (Jannesson & Skoog 2013:5).

<sup>2</sup> Intern samt extern rapportering och kalkylering (Jannesson & Skoog 2013:5).

<sup>3</sup> (eng. The Balanced Scorecard) är finansiella och icke-finansiella prestationsmått för företag (Vuorinen 2013:51).

(1992) balanserat styrkort är ett svar på den kritik som de traditionella styrmodellerna hade fått (Petri & Olve 2014:9). För en lyckad implementering av balanserat styrkort sätts fokus på ledningen och dess kontrollprocesser (Johansson m.fl. 2006:846). Resultat som balanserade styrkort ämnar medföra är en bättre kommunikation av strategin, bättre rutiner samt anpassning av resurser (De Geuser m.fl. 2009:114), men även förbättrad och försnabbad kommunikation till ledningen (De Geuser m.fl. 2009:98; Kaplan & Norton 2007:152). Att införa balanserat styrkort medför förväntningar, men uppfyller styrkortet sin uppgift? I organisationer som implementerar balanserat styrkort misslyckas ungefär 70 procent av implementeringarna. Orsakerna till misslyckandet är flera, men de vanligaste är brist på utvecklade informationssystem, dåligt stöd från ledningen och fokus på kortvariga problem (Johansson m.fl. 2006:844, Ratnanigrum m.fl. 2020: 73).

Lokala myndigheter och kommuner är intresserade av prestationsmätning för att höja prestationen i organisationen (Sharma & Gadenne 2011: 168). Organisationer arbetar också kontinuerligt med att finna lämpliga och ändamålsenliga styrformer (Brunnberg 2011:75). En väl fungerande offentlig sektor anses vara en nödvändig förutsättning för ekonomin (Wynen 2014:203). Offentliga sektorn<sup>4</sup> har redan under årtionden försökt anpassa sig till balanserat styrkort för att kunna förbättra servicen (Dreveton 2013:131). Offentliga sektorn influeras av privata sektorn i användningen av balanserat styrkort (Rautiainen 2009:788). Globaliseringen och den mer komplexa organisationsmiljön har medfört att offentliga sektorn också behöver utveckla nya visioner och strategier (Vitezic 2014:8). Offentliga sektorn använder sig av balanserat styrkort för exempelvis den strategiska planeringen och för kommunikation mellan beslutsfattare och personalen (Lumijärvi 2001:10–11).

---

<sup>4</sup> ”Offentliga sektorn omfattar staten och kommunerna. Statssektorn omfattar statsförvaltningen, universiteten, Folkpensionsanstalten, Finlands Bank och de statliga affärsverken. Kommunerna och samkommunerna omfattar kommunförvaltningen, det kommunala skolväsendet, kommunernas och samkommunernas serviceinrättningar och arbetsställen som inte har bolagsform, såsom hälsocentraler, sjukhus, daghem samt kommunernas och samkommunernas affärsverk” (Tilastokeskus 16.4.2018).



## 1.1. Problemställning

Under de senaste decennierna har fokuset inom ekonomistyrningen skiftat från planeringen till uppföljningen. Ekonomistyrning och verksamhetsstyrning har alltmer slagits ihop för att komma ur den starka fokuset på det ekonomiska (Brorström 2009:14). Organisationer arbetar hårt med att förbättra resultaten för både kunderna och intressenterna utan att öka kostnaderna. De försöker därför införa styrmodeller för att höja kvaliteten så att servicen för allmänheten inte försämras (Moullin 2017:442). Att kunna mäta och bedöma organisationernas tjänster ger organisationen information om hur väl de har uppmärksammat och utfört sitt arbete (Creutz & Sundquist 2002:3). Att kunna mäta prestation är viktigt för att kunna utvärdera effekten av en införd plan, vare sig det handlar om en vinstdrivande eller ideell organisation (Gunarsih m.fl. 2016: 65). ” Prestationsmätning hjälper att sänka kostnader, förbättra vårdens kvalitet och prestanda (...). Prestationshantering inom hälso- och sjukvården hjälper till att säkerställa att tjänsterna förbättras och effektiviseras, motiverar (...) personalen, där organisationen lär sig av tidigare resultat samt kan förbättra framtida resultat och ökar allmänhetens samt användarnas nöjdhet”<sup>5</sup> (Thakkar 2014: 251). Inom offentliga sektorn behövs det bättre metoder för att kunna mäta prestation. Som tidigare nämnts är det svårare att mäta effekter eftersom offentliga sektorn inte har samma finansiella mål som privata sektorn (Van Dooren m.fl. 2012: 489, 492).

Under de senaste årtiondena har ekonomistyrningen i offentliga sektorn genomgått förändringar. En välkänd reform är New Public Management (NPM) (Wynen 2014: 203). Styrmodellen är ett svar på den traditionella ekonomistyrningen inom den offentliga sektorn. NPM ämnar hämta och implementera styrmodeller från den privata sektorn till den offentliga och därmed ska offentliga sektorns organisationer bli mera kundorienterade, nå bättre resultat, högre effektivitet och ökad prestation (Wynen 2014: 203). Forskare har iakttagit en ökad efterfråga för ny styrning inom ekonomistyrning i offentliga sektorn (Greatbanks & Tapp 2007:847-848). Kaplans och

---

<sup>5</sup> Översättning av skribenten.

Nortons (1992) balanserat styrkort är ett svar på den kritik som de traditionella styrmodellerna fått (Petri & Olve 2014:9).

Enligt tidigare forskning ser organisationer effekterna av balanserat styrkort i form av att resultatet påverkas positivt, styrkortet hjälper de anställda att förstå strategin, styrkortet höjer tillfredsställelsen till ledningen och höjer arbetstillfredsställelsen, den effektiviserar kommunikationen och höjer kundnöjdheten (Braam & Nijssen 2004: 336, 341, 344; Inamdar m.fl. 2002: 188–191; (Molina m.fl. 2016: 83–85, 89; Perramon m.fl. 2016: 1124 & 1134; Adeinat 2019: 3; Harvard Business Review 2013: 6-8; Thakkar 2014:247, Moullin 2017: 443).

Tidigare forskning har antytt att modeller och styrinstrument sällan ser likadana ut hos organisationer. Styrinstrumenten anpassas ofta till organisationen och dess kontext (Funck 2009:19). Balanserat styrkort är ursprungligen uppbyggda för privata sektorns organisationer, men senare har versioner omarbetats för att bättre anpassas till offentliga sektorn (Lumijärvi 2001:11). Implementeringen av styrkortet i offentliga sektorn sker ofta med ett modifierat styrkort som passar organisationsmodellen bättre (Greatbanks & Tapp 2007:848–849). Användningen av balanserat styrkort i offentliga sektorn har kritiserats av flera forskare eftersom styrkortet ursprungligen utvecklats för privata sektorn. Enligt forskning förekommer det problem med implementeringen. Forskning tyder på att 70 procent av implementeringarna misslyckas (Dreveton 2013:132; Johansson m.fl. 2006:844; Ratnanigrum m.fl. 2020: 73; Greatbanks & Trapp 2007: 848–849). Orsakerna till misslyckanden i implementeringen är vanligtvis brist på utvecklade informationssystem, dåligt stöd från ledningen och fokus på kortvariga problem (Johansson m.fl. 2006:844, Ratnanigrum m.fl. 2020: 73).

Teoretiskt och enligt tidigare forskning tenderar den finansiella delen att dominera över de övriga perspektiven (Johanson m.fl. 2006: 850). Enligt tidigare undersökningar framkommer det att finansiella perspektivet begränsar de tre övriga perspektiven, speciellt interna perspektivet och lärande samt tillväxtperspektivet. Teoretiskt behövs en balans mellan de fyra perspektiven (Aidemark 2001:31; Llach m.fl. 2017: 2194).

Kommunsektorn är underrepresenterad beträffande studier om balanserat styrkort (Northcott & Taulapapa 2012: 170). Tidigare forskning om balanserat styrkort i den offentliga sektorn har främst fokuserat på hur styrkortet används, men det saknas djupare studier om styrkortets utvecklingsprocess (Dreveton 2013:131). I den offentliga sektorn i Finland finns det brist på studier om mätning av styrmodellerna (Rantanen m.fl. 2007:416). Vidare undersökningar efterfrågas också angående prestationsmätning i välfärdstjänsterna (Sillanpää 2001:69). Kober och Northcott uppmanar att undersöka kausalitet relaterat till balanserat styrkort i den offentliga sektorn, men efterlyser också vidare undersökning om effekter som implementering av balanserat styrkort ger i den offentliga sektorn (Kober & Northcott 2021:1838).

Angående balansen finns det ”ett antal problem som ligger i de begränsade diskussionerna om vad som är balans i förhållande till BSC”<sup>6</sup>. De flesta tidigare studier betonar kontrollaspekterna av balanserade styrkortet medan aspekten angående hur balanserat styrkort tillsammans med andra MCS:s<sup>7</sup> kan leda till balans i strategisk ledning ignorerats. Det finns brister på ”praktisk vägledning och forskning om användningen av integrerade prestandamätningssystem för att balansera mål i beslutsfattande och kontroll”<sup>8</sup> (Sundin m.fl. 2010: 204, 209, 235). Aidemark och Funck menar att balansen inte diskuterats sedan 2003 (Aidemark & Funck 2009: 255), vilket ger utrymme för vidare undersökning inom ämnet.

## 1.2. Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna avhandling är att öka förståelsen för vilka effekter ett implementerat balanserat styrkort i den offentliga sektorn resulterar i. Tidigare forskning har lyft fram positiva effekter relaterade till balanserat styrkort som styrmodell, likväl har forskning

---

<sup>6</sup> Översättning av skribenten.

<sup>7</sup> Management Control Systems, se kapitel 2.1.1.1.

<sup>8</sup> Översättning av skribenten.

även påvisat att implementeringen inte alltid lyckas. Teoretiskt sker balansen i balanserat styrkort då utvecklingen i de fyra perspektiven balanserar och då uppföljningen sker systematiskt i områden och tid, men att det finansiella perspektivet ofta begränsar de övriga perspektiven. Syftet är därmed också att öka förståelsen för hur balansen i offentliga organisationers styrkort ser ut.

Avhandlingens forskningsfrågor:

- *Hurdana effekter resulterar en kommunal styrkortsimplementering i?*
- *Hur balanserar de olika perspektiven i case-samkommunens balanserade styrkort?*

### 1.3. Fortsatt disposition

Den fortsatta dispositionen i avhandlingen kommer att bestå av den teoretiska bakgrunden, uppdelat i delområden: ekonomistyrning, balanserat styrkort och prestationsmätning. Delområdena presenteras som helhet samt hur de ser ut i offentliga sektorn. Därefter kommer metoden för analysen och insamling av data att presenteras. I empirin presenteras det insamlade materialet. I analysen kommer resultatet av det insamlade materialet analyseras och diskuteras med hjälp av tidigare forskning. Organisationspresentationen uppkommer i samband med empirin. I avslutningen sammanfattas avhandlingens material samt hur ämnesområdet kan utvecklas i framtida undersökningar.

## 2. TEORETISK BAKGRUND

I teorikapitlet kommer de två delområden som är huvuddelar i avhandlingen att presenteras. Dessa två delar är indelade i underrubriker där den offentliga sektorn behandlas. Det är viktigt att definiera vad ekonomistyrning är eftersom balanserat styrkort är en del av den stora helheten ekonomistyrning. Ekonomistyrning och balanserat styrkort i offentliga sektorn behandlas eftersom det är tyngdpunkten i avhandlingen. Den offentliga sektorn skiljer sig i naturen från privata sektorn, t.ex. ser organisationsstrukturen olika ut i den privata och den offentliga sektorn. Den tredje delen presenterar prestationsmätning av immateriell karaktär.

### 1.1. Ekonomistyrning

En ”god ekonomistyrning utvecklar en organisations kreativitet, kundorientering och effektivitet” samt riktar resurserna till rätta ställen (Nilsson m.fl. 2010:2). Ekonomistyrning handlar om att göra en långsiktig och hållbar plan för hur resurser används och utvecklas (Nilsson m.fl. 2010:15). De olika modellerna, dvs. styrinstrument som används inom ekonomistyrningen har en gemensam idé om att underlätta beslutsfattandet och dessutom kontrollera samt styra. Styrinstrumentet ska reducera osäkerhet och förse ledningen med underlag för kontroll av operativa handlingarna (Funck 2009:25). Enligt Nationalencyklopedin betyder ekonomistyrning en ”avsiktlig påverkan av ett företags verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål”. Ekonomistyrning omfattar olika slag av styrmedel så som pris, belöning och intern konkurrens, men också informationssamling till ekonomidatasystemen för uppföljning och rapportering (ne.se 2017).

Att styra handlar enligt Wessén (1960) om ”att ge stöd eller att undvika att något går över styr” (Johansson & Skoog 2015:6). Synonymer för styrning är exempelvis påverkan, målinriktning, målsättning, reglering eller kontroll. För att kontrollera behövs information om styrningen och dess effekt, dvs. en enkelriktad kommunikation.

Att påverka förutsätter däremot en kommunikation mellan parterna. Den nya ekonomistyrningen<sup>9</sup> omfattar kommunikation som tyngdpunkt, men också den pedagogiska delen dvs. att gynna förståelse (Johanson & Skoog 2015:6-8).

Ekonomistyrning handlar om att planera och följa upp för att sedan kunna göra välgrundade beslut. Ekonomistyrningen har en nära relation till resursomvandlingsmodellen, dvs. input-output-modellen, ”som handlar om hur resurser (input) omvandlas (transformeras) till olika former av resultat/prestationer (output) och i förlängningen till effekter (outcome) för kunder och/eller det omgivande samhället och dess invånare” (Johanson & Skoog 2015:12).

Flera författare inom ämnet ekonomistyrning lyfter fram tidsdimensioner, dvs. att organisationen inom en viss tid (längre sikt) förverkligar visionen, affärsstrategin och affärsidéen. Under en kortare tid ska organisationen förverkliga underlag till verksamhetsplanering, budgetering, underlätta prognoser och ge den dagliga samt operativa styrningen ett underlag. Underlaget för styrningen kommer huvudsakligen från organisationens interna ekonomiska redovisningssystem. Kommunikationen internt och externt skiljer sig kraftigt. Då man rapporterar externt vill man inte få kommentarer i motsats till den interna rapporteringen som ska vara så förståelig som möjligt och brist på kommentarer samt frågor tyder på en för svårbegriplig information (Johanson & Skoog 2015:13-14).

Ekonomistyrning är en institutionaliserad produkt med flera år av utveckling och tillämpning. Flera vanor och sätt<sup>10</sup> ”har bidragit till att skapa stabilitet, trygghet och jämförbarhet”, dock kan detta leda till risker t.ex. då organisationerna inte hinner anpassa sina styrsystem till de nya förutsättningarna. För att undvika denna problematik i styrningen är interaktiviteten viktig (Johanson & Skoog 2015:20). Vissa menar dock att ekonomistyrningen inte ger tillräckligt med information för att med

---

<sup>9</sup> Eller integrerad verksamhetsstyrning (Johanson & Skoog 2015:6-8).

<sup>10</sup> Exempelvis dubbla bokföring, utbildade ekonomer och revisorer som övervakar (Johanson & Skoog 2015:20).

hjälp av informationen kunna göra beslut. Johanson m.fl. (2006) menar att ekonomistyrningen i vissa fall separerar ledningen från organisationen istället för att föra dem samman, detta pga. att ekonomistyrningen blivit allt för abstrakt (Johanson 1992), kortsiktig (Miller 2003) och penningorienterad (Johnson & Kaplan 1987). Ekonomistyrningen kan också ofta vara alldeles för historieorienterad och fokuserad på mätprecision. Johanson och Skoog nämner att ekonomistyrningen är ”oförmögen till att ge tillräcklig och tillfredställande information om de icke-materiella resursernas betydelse”. De tillägger dessutom att idén om att uppnå en klar och objektiv mätbar verklighet genom ekonomiska beskrivningar har kritiserats (Johanson & Skoog 2015:19).

Ekonomistyrning och dess olika modeller hjälper organisationer att utveckla organisationens vardag och att nå organisationens mål. Ekonomistyrningen har dock under de senaste decennierna mött kritik. Den första kritiken handlar om kostnaderna. Ska organisationen spendera eller spara och hur påverkar detta framtiden då intäkter inte kan redovisas på förhand? Även om organisationerna har som mål att överleva på lång sikt så finns det flera organisationer som har en alldeles för strikt kostnadsminimering och fokus på pågående räkenskapsår, vilket kan medföra konsekvenser. Ett exempel på detta i den offentliga sektorn är utbildningen. Alltför stor fokus på årets vinst och kostnadsminimering kan inte bara leda till missnöjda kunder (elever), utan också riskera utbildnings- och forskningskvaliteten (Johanson & Skoog 2015:15-19).

Syftet med ekonomistyrningen är att få personalen att agera enligt hur organisationen styrs. Ledningen styr och enheterna ska agera därefter för att gynna organisationen i helhet. Syftet med ekonomistyrningen är också att hitta modellen för att denna ska leda till den efterlängtdade effekten (Brorström 2009:9) Till ledningens uppgift hör att följa upp resultat. Ledningens kunskap är viktig för att kunna avgöra vad som behöver åtgärdas och hur problemen ska åtgärdas. Enheterna arbetar vidare för sig själv så länge önskade resultat uppnås, ledningen kommer in för analys och åtgärder om planerade resultat inte uppnås. Ledningen arbetar nära verksamheten för att ge anvisningar om

hur organisationen bör bedrivas. I vissa fall är styrningen svår på grund av att det inte finns passliga mått att mäta resultaten med, då blir styrningen mera som en symbol. Om passande mått inte finns är det viktigt att personalen i organisationen eller enheten upprätthåller sin kompetens. Detta kallas kompetensstyrning eller social styrning, vilket betyder att personalen som anställs är legitimerade, auktoriserade eller certifierade för sin uppgift. I dessa fall sker belöningen inte enligt resultat utan enligt den kompetens som arbetstagaren har (Brorström 2009:10).

Fokusering på finansiella siffror har kritiserats eftersom det bidrar till alltför kortsiktig fokusering. Att reducera kostnader och fokusera på nyckeltal har ökat gapet mellan ledningen och den operativa verksamheten. Det svåraste att mäta, dvs. personalens välmående, kan lätt åsidosättas. Sättet att styra verksamheten har dock utvecklats och värdeskapande har blivit allt viktigare. Nya anlopp har framhävt nya intressenter dvs. kunder, leverantörer, anställda och konkurrenter, som är en del av värdeskapandet. Därmed är interaktion och det kontinuerliga samarbetet aktörerna emellan viktigt. Att koppla ekonomistyrningen till exempelvis frågor om miljön, sociala frågor, kompetens och hälsa har eftersträvats (Johanson & Skoog 2015: 20-25).

### 2.1.1. Ekonomistyrning i offentliga sektorn

Produktiviteten inom välfärden<sup>11</sup> i den offentliga sektorn är låg i Europa och under början av 2000-talet sjönk den ytterligare, vilket gav upphov till efterfrågan på prestationshanteringssystem. Dessa delområden i organisationen har dessutom resultat av immateriell natur (Sillanpää 2011:62). Privata och offentliga organisationer har flera likheter, de flesta framställer service, men det finns flera olikheter exempelvis i mission och mål. Organisationer i offentliga sektorn sysslar med många olika sorters service (Merchant & Stede 2007:781). Offentliga sektorns huvudpunkt är att trygga invånarnas basbehov för vilka alla invånare har samma rättighet till. I vissa fall kan inte invånaren

---

<sup>11</sup> Inkl. Vården, utbildning och social service (Sillanpää 2011:62).



själv välja om hen vill ta emot servicen eller inte (skatteplikt, läroplikt, värnplikt etc.). Kunden alltså invånaren har inte alltid rätt att välja vem hen tar emot servicen av, i vissa fall är det upp till offentliga sektorn (kommunen) att utse servicegivaren (Määttä m.fl. 2002:28). Fastän offentliga organisationers mål med servicen är tydliga så kan inte dess resultat av arbetet mätas på samma sätt som privata organisationers resultat (finansiella mål), vilket gör det svårare att mäta hur organisationen lyckats (Merchant & Stede 2007:783-784). Skillnaderna mellan de två organisationsformerna är de finansiella rapporterna och hur fritt ägarna eller ledarna kan använda sig av de finansiella resurserna. Offentliga organisationer kan också stå inför mera begränsade lagliga moment<sup>12</sup> (Merchant & Stede 2007:785 & 788). Offentliga och privata sektorn skiljer sig även gällande anställda. Arvode för det utförda arbetet är i flera offentliga organisationer lägre än i privata organisationer. Ett lägre arvode kan medföra minskad kvalitet av arbetet, minskad motivation eller mindre meriterade anställda (Merchant & Stede 2007:788), vilket i sin tur kan påverka exempelvis projektet med styrmodeller så som balanserat styrkort.

Förnyelsen av ekonomistyrningen i kommunerna har under den senaste tiden bedrivits i allt snabbare takt (Haglund m.fl. 1993:3). Dock visar erfarenheterna att redovisningsrutinerna i offentliga sektorn kan vara tröga att förändra (Johanson & Skoog 2015:29). Kommunernas vilja att förnya sig ligger i viljan att effektivisera sin verksamhet vilket leder till experimentering av nya sofistikerade styrformer (Haglund m.fl. 1993:3, Sharma & Gadenne 2011:167). Under 1980-talet började den privata sektorns styrningsmodeller ha inflytande i den offentliga sektorn. Uttryck och riktlinjer anpassades och implementerades i offentliga sektorn (Haglund 1993:5). Under 90-talet ökade behovet av service, befolkningsstrukturen ändrades då den äldre befolkningen växte. Dessutom präglades början av 90-talet av lågkonjunktur och ekonomistyrningen måste i dessa tider vara medveten samt tydlig (Haglund m.fl. 1993:14-16).

---

<sup>12</sup> Knutna till hur medel används, mera omfattande tillsynsmyndigheter, lagstiftning angående arvodet etc. (Merchant & Stede 2007:785 & 788).

Styrning handlar om att hitta det bästa sättet för att uppnå mål genom att använda sig av personalens kunskap. I offentliga sektorn finns det många olika sorters kunskap och ledare, exempelvis; lärare, socialarbetare, läkare, redovisare och ingenjörer (Flynn 1997:2-3). Trenderna i ekonomistyrningen grundar sig på idéer från den privata sektorn. Utan att anpassa idéerna är det enligt Brunnberg ”vanskligt att ta till sig idéer”, men ändå anpassas idéerna inte alltid till den offentliga förvaltningen. I den privata sektorn är verksamheten medlet för att nå målet och målet ett så stort överskott som möjligt, medan offentliga organisationer har ekonomin som medel för verksamheten. Denna skillnad kan inte undvikas då styrmodeller implementeras (Brunnberg 2011:73-74).

Forskare har iakttagit en ökad efterfrågan av ny styrning inom ekonomistyrning i offentliga sektorn, men samtidigt lagt märke till problemen som uppstår. Problemen är att ekonomistyrningssystemen inte är ändamålsenliga då de importeras från privata sektorn. Eftersom privata sektorns styrmodeller är uppbyggda runt vinstgeneration och den offentliga sektorn inte är vinstgenererande uppstår svårigheter. Enligt Boyne (2002) står dessa svårigheter som barriär för överföring av styrmodellerna mellan sektorerna. Bolton (2003) menar att det finns en ökad press på ekonomistyrning och att prestationsmätningssystemen är gjorda för privata sektorn och är svåra att implementera i offentliga sektorn (Greatbanks & Tapp 2007:847-848). Viktigt för en gynnsam utveckling är att organisationen har ”kapacitet (...) att möta behov av förändringar”. Det finns en viss oro för offentliga sektorns anpassningsförmåga där organisationerna lider av brist på flexibilitet och en svag utvecklingsförmåga samt svag experimenteringsnivå. Styrmodellen som organisationen använder bör stimulera utvecklingen och ge en rättvis grund för hur resurserna utdelas och används (Brorström 2009:27).

### 2.1.1.1. MCS, PMS och NPM

Management Control Systems (MCS) kan ses som en samling av praxis vilken inkluderar systematisk budgetering och prissättning av produkter för att uppnå mål, men också kontroll över exempelvis personer, grupper och kvalitet. Organisationen med MCS: s vill arbeta med de anställdas beteende, dvs. ha uppsikt över att de anställda inte gör något de inte borde göra. Den största fokusen inom MCS är frågan om hur systemet ska designas för att nå de önskade målen (Malmi & Brown 2009: 288-289). MCS-paket kan enligt Brown (2005) delas upp i fem delar, nämligen kontroll över planeringen<sup>13</sup>, cyberetik<sup>14</sup>, belöning samt ersättning<sup>15</sup>, administrativa<sup>16</sup> och kulturer<sup>17</sup> (Malmi & Brown 2009: 291-294). Styrssystem av denna typ är till för att ledarna ska kunna säkerställa att de anställdas handlingsätt är överensstämmande med organisationens strategi (Malmi & Brown 2009: 295).

Performance Management System (PMS) är processen som fastställer att organisationens resurser används effektivt, om strategier implementerats med framgång och kontroll över personalen. Organisationer implementerar PMS för att kunna nå mål. De används främst för att planera, analysera, mäta och stödja (Ferreira & Otley 2009: 264). Att använda sig av PMS grundar sig i behovet att kunna förbättra prestationen i en eller flera enheter. En enhets lyckade implementering kan då användas som vägledning för de andra enheterna i förhoppning om en generell ökning av organisationens prestation. I offentliga sektorn kan PMS användas till att förbättra ansvarsskyldigheten (Propper & Wilson 2003: 253). PMS innehåller flera områden, dvs. vision samt mission, viktiga framgångsfaktorer, organisationsstruktur, strategier samt planer, viktiga prestationsåtgärder, målsättning, prestationsutvärdering, belöningssystem, informationsflöden<sup>18</sup> samt nätverk, PMS-användning, PMS-

---

<sup>13</sup> Anger mål och standarder för att effektivt kunna styra människors aggerande (Malmi & Brown 2009: 291-294).

<sup>14</sup> Att hitta varianser i systemet och kunna påverka varianserna (Malmi & Brown 2009: 291-294).

<sup>15</sup> Motivera och öka prestationen (Malmi & Brown 2009: 291-294).

<sup>16</sup> Att kunna påverka de anställda via ledarna (Malmi & Brown 2009: 291-294).

<sup>17</sup> Värden, övertygelser och sociala normer som påverkar handlingar (Malmi & Brown 2009: 291-294).

<sup>18</sup> T.ex. Feedback (Ferreira & Otley 2009: 267-276).

förändring<sup>19</sup>, styrka samt sammanhållning och den övergripande ramen (Ferreira & Otley 2009: 267-276).

Under de senaste årtionden har ekonomistyrningen i offentliga sektorn genomgått förändringar. New Public Management (NPM) är en välkänd reform som gett upphov till förändring i offentliga sektorn (Wynen 2014: 203). Reformen försöker ändra på ”de sätt på vilka aktörer inom offentlig sektor styr verksamheten”, dvs. att inte utöva styrning med fokus på resurser (tex. budgetering) och processer (tex. mycket regelstyrning) utan fokusera på resultatet (Johanson & Skoog 2015:45). Reformen handlar om att decentralisera hanteringsmetoder, införa flexibilitet och förbättra den ekonomiska kontrollen (Dreveton 2013: 131). Styrmodellen är ett svar på den traditionella ekonomistyrningen inom offentliga sektorn. NPM: s tanke är att hämta och implementera styrmodeller från den privata sektorn till den offentliga och genom detta ska offentliga sektorns organisationer bli mera kundorienterade, få bättre resultat, högre effektivitet och en allmänt bättre presterande organisation (Wynen 2014: 203).

## 2.2. Balanserat styrkort

*“Translating strategy into action”*<sup>20</sup>

Balanserat styrkort<sup>21</sup> är ett sätt att styra ekonomin samt rapportera. Styrmodellen har väckt mycket intresse men också kritik globalt. Kaplan och Norton anser att ”If you can’t measure it, you can’t manage it”. Genom tiderna har organisationer mätt framgång i finansiella tal. Om man inte kan mäta mål är det svårare att påverka (Määttä m.fl 2002:22, Kaplan & Norton 1996:21).

Grunden för balanserat styrkort ligger i 1980-talets förändringar i företagsvärlden. Under detta årtionde blev utländska varor billigare i USA samtidigt som landet

---

<sup>19</sup> PMS behöver förnya sig för att kunna bibehålla deras relevans och användbarhet (Ferreira & Otley 2009: 267-276).

<sup>20</sup> (Kaplan & Norton 1996)

<sup>21</sup> Engelska: Balanced Scorecard (BSC), finska: tasapainoitettu mittari eller tasapainoitettu tulokortti

kämpade med inflation. De inhemska företagen kunde inte konkurrera med priser. Under denna tid skrev Johnson och Kaplan boken 'Relevance lost'<sup>22</sup> i vilken det anses att den nya situationen ställde nya krav på ekonomistyrningen och vikten av det icke-finansiella nämns. Styrinstrument och produktkalkylerna var inte mera tillräckliga för att medföra det värde som behövdes och det ansågs att den traditionella ekonomistyrningen kunde vara vilseledande och att det är svårt att styra något man inte kan mäta. Under år 1992<sup>23</sup> lanserade Kaplan och Norton en lösning till det rådande problemet, nämligen balanserat styrkort<sup>24</sup> (Funck 2009:28-30, Kaplan & Norton 1992:71, Vuorinen 2013:52, Petri & Olve 2014:3, 9 & 13). Författarna ville inte införa nya finansiella mått eller ersättande mått, utan ville hellre att ledarna för organisationerna skulle få tillgång till både finansiell och icke-finansiell information (Englund 2005:5, Kaplan & Norton 1992:71). Författarna ansåg att för att skapa mervärde behövdes en flerdimensionell ekonomistyrning då en ensidig fokusering inte var tillräcklig. Idén med den nya formen av ekonomistyrning var att beslutsfattare inte längre skulle behöva välja mellan den finansiella eller operativa delen, utan att de två skulle kombineras samt att framtiden skulle ligga i fokus (Funck 2009:28-30).

Balanserat styrkort kompletterar den finansiella och förflutna delen med mått till framtida prestationer (Kaplan & Norton 1996:8 & 2007:152, Vuorinen 2013:52). Balanserat styrkort ger också en överblick till ledarna för vilka delar som kan förbättras (Kaplan & Norton 1992:73). Utgångspunkten för modellen var att ge organisationen långsiktiga ekonomiska fördelar (Toivanen 2001:52). Balanserat styrkort har sedan dess genomslag vuxit och redan år 1997, bara några år efter Kaplan och Nortons artikel publicerades, påstod sig ungefär 60% av de största amerikanska bolagen använda sig av någon sorts styrkortsmodell (Johanson & Skoog 2007:53).

---

<sup>22</sup> År 1987 (Funck 2009:28-30).

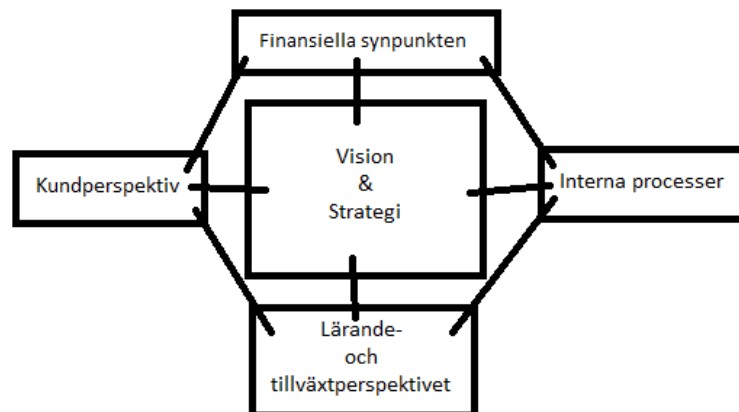
<sup>23</sup> Den första artikeln lanserades 1992 varefter författarna publicerat flera artiklar (under åren 1993, 1994, 1996 och 2001) och en bok som utkom 1996 (översatt till svenska 1999) (Englund 2005:4).

<sup>24</sup> Idén presenterades i artikeln "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" i Harvard Business Review 1992 (Toivanen 2001:52)

Det är viktigt att organisationen inte bara mäter hur det blev, utan också *hur* man nått punkten där man är (Jannesson & Skoog 2013:175). Då balanserat styrkort lanserades under 90-talet var inte strategin en lika dominerande del av helheten som den är idag. Tidigare var styrkortet ett sätt att rapportera i motsats till idag då strategin fått en allt starkare betoning (Jannesson & Skoog 2013:168).

### 2.2.0.1. De fyra perspektiven

Det finansiella perspektivet handlar om att visa resultaten från de strategiska valen (Olve m.fl. 1999:60). Den finansiella delen tydliggör om implementeringen av strategin gett förbättring (Kaplan & Norton 1996:25). I denna del hittas organisationens förväntningar angående tillväxt samt lönsamhet och dessutom beskrivs vilka finansiella risker<sup>25</sup> organisationen kan ha och till vilken grad dessa kan accepteras. Finansiella delen innebär alltså allt det som räknas till traditionella verktyg inom ekonomistyrningen (Olve m.fl. 1999:60). Perspektivet är viktigt för att övervaka att organisationens förväntningar uppfylls (Groot & Selto 2013:346).



Figur 1: Balanserade styrkortets fyra perspektiv (Järvenpää m.fl. 2001:197).

Kundperspektivet framställer olika metoder med vilka organisationen kan skapa mervärde för kunden och varför kunden vill betala för detta värde, men också hur

<sup>25</sup> T.ex. negativt kassaflöde (Olve m.fl. 1999:60).

organisationen bemöter efterfrågan. Kundperspektivet kan ses som ”the heart of the scorecards” eftersom organisationen inte kommer att kunna garantera att intäkter genereras om kundens behov inte uppfylls. Det största arbetet inom detta perspektiv handlar om att bearbeta kundernas lojalitet gentemot organisationen. För att kunna bearbeta kundlojaliteten måste organisationen förstå vad tjänsten eller varan betyder för kunden, alltså vad som är viktigt i form av pris, kvalitet, leveranstider etc. Då organisationen har en klar bild över läget angående kundperspektivet kan organisationen gå vidare med strategier baserade på det de analyserat och därefter övergå till de andra perspektiven. Dock är det även viktigt att lämna kvar de utarbetade strategierna eftersom kundens preferenser och beteende kan förändras. Organisationen bör också granska förändringar i de egna processerna och reagera före kunderna gör det eftersom organisationen annars skulle kunna förlora kundlojaliteten och därtill medkommande finansiell skada (Olve m.fl. 1999:61-62, Kaplan & Norton 2004:98).

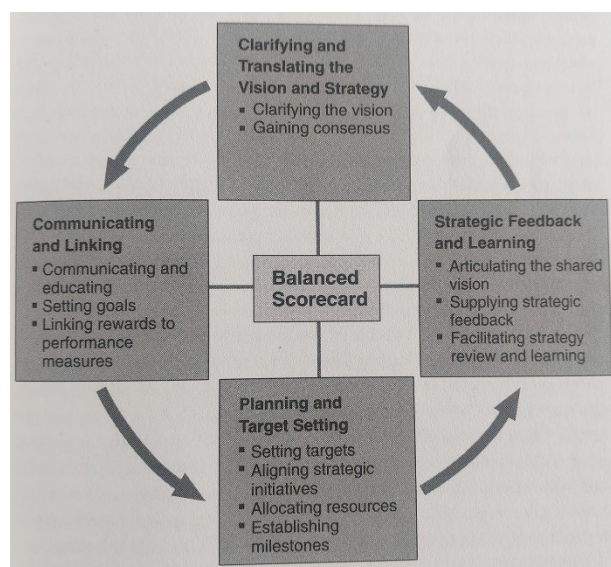
Det interna perspektivet handlar om att undersöka vilka processer som ger den rätta formen av värdet för kunden och ägarna. Perspektivet beskriver och senare analyserar alla processer från kundens behov till det att produkten levereras till kunden. Avsikten med perspektivet är att kunna rensa bort processer som inte skapar mervärde för kunden. För organisationen är det viktigt att analysera hur processerna påverkar kundernas beteende (t.ex. vad som tillför kunder och vad som förstärker kundlojaliteten). De interna processerna och analysen angående processerna handlar ofta om att analysera vilka organisationens resurser är och hurdan förmåga organisationen har att uppgradera sig själv (Olve m.fl. 1999:62-63).

Lärande- och utvecklingsperspektivet innebär vad organisationen ska göra för att bibehålla know-how:n och kunna förnya sig (vilket är viktigt för att överleva på lång sikt), men också hur organisationen bibehåller effektiviteten och produktiviteten som sedan skapar mervärde för kunden (Olve m.fl. 1999: 65-66). De tre övriga delarna av balanserade styrkortet tenderar att visa en klyfta i förmågor hos de anställda, systemen och procedurerna. För att fylla dessa klyftor måste organisationerna investera i att utbilda och förbättra (Kaplan & Norton 1996:28).

## 2.2.0.2. Implementering

” When properly designed, performance measurement systems communicate desired results, enhance motivation, and provide feedback on past performance” anser Neely (2004). Balanserat styrkort är designat för att hjälpa organisationen med att implementera strategin (Soderberg m.fl. 2011:688-689). För att kunna arbeta med balanserat styrkort måste organisationen först utveckla sin strategi. Styrkortet delas upp i fyra delområden; finansiella, kunden, processerna samt lärande och förnyande (Vuorinen 2013:52). De fyra delarna ska hänga ihop med varandra och dess mål. Detta betyder dock inte att de olika delarna är lika viktiga (Johansson m.fl. 2006: 844). Balans betyder i detta fall att dessa fyra delområdens utveckling ska balansera (Nilsson & Olve 2013:360). Det rekommenderas att involvera personalen i implementeringen för att öka förståelsen för det implementerade styrkortet (Kollberg & Elg 2011: 442).

Balanserat styrkort ger ledarna en överblick och minimaliserar mängden information som kommuniceras till de åtgärder som styrkortet innehåller eftersom företag ofta lider av att ha för många olika mätverktyg. Styrkortet tvingar ledarna till att fokusera på vissa kritiska mått och verktyg som för samman dessa (Kaplan & Norton 1992:71-73). Enligt Kaplan och Norton (1996) ska organisationerna inte överskrida antalet nyckeltal,



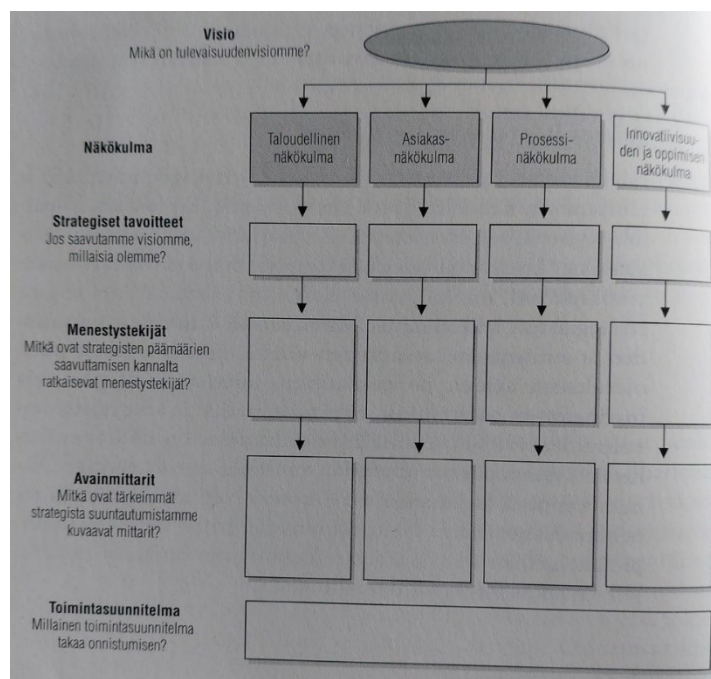
Figur 2 Balanserat Styrkort som ett strategiskt ramverk för åtgärder (Kaplan & Norton 1996:11).



en passlig mängd är fyra till fem nyckeltal per perspektiv. Ett ökat antal nyckeltal ökar kostnaderna och förbrukar resurser i samband med mätandet (Gurd & Gao 2008:17).

Kärnan för balanserat styrkort ligger i verksamhetens vision och strategi. Tyngdpunkten ska ligga på mätningar istället för på kontroll. Balanserat styrkort delar upp mål och mått i fyra perspektiv som ska kunna härledas tillbaka till strategin (Funck:2009:30-31). De fyra processerna ska markera de mest kritiska delarna för att uppnå genombrott i resultaten för kunder och aktieägare (Kaplan & Norton 1996:11). Processen med att bygga upp balanserat styrkort kan ses som en cirkel (se figur 2). Organisationen börjar med att arbeta på visionen och strategin, varpå de kommunicerar ut sina mål till de anställda, planerar samt avslutar med att analysera feedbacken de samlat in och analyserar vad de kan lära sig av processen. Sedan går de tillbaka till visionen samt strategin och använder det insamlade materialet för att kunna fortsätta arbetet med styrkortet (Kaplan & Norton 1996:11 & 19).

Då balanserat styrkort tas i bruk kan organisationen använda sig av en typ av basmodell. Basmodellen kan vara en av de underliggande modellerna som sedan



Figur 3 Helhetsbild över processen (Olve m.fl. 1998:44).

bygger vidare runt Kaplan och Nortons balanserade styrkort. Där fyller organisationen i viktiga punkter inom alla delområden som balanserat styrkort innehåller (Olve m.fl. 1998:45). Strategikartan är den länk som binder ihop den utarbetade strategin och den implementerade strategin (Kaplan & Norton 2004:32).

Då organisationen inför balanserat styrkort börjar implementeringen från visionen. Organisationens vision betyder det läget organisationen vill nå i framtiden, exempelvis att organisationen vill vara det bästa serviceföretaget inom sin bransch. Visionens uppdrag är att vägleda organisationen till det mål som har satts upp. Perspektivet (finska: näkökulma) handlar om att spjälka visionen i delar. Strategiska mål är det organisationen är och har om de uppnår sina mål, exempelvis nöjda kunder, goda finansiella resultat eller ett steg före konkurrenterna. Framgångsfaktorn (finska: menestystekijä) beskriver vilka som är de mest kritiska faktorerna för framgång, exempelvis att kunden fått den service hen förväntat sig eller att processtiderna är på önskad nivå. Nyckelinstrumenten (finska: avainmittarit) berättar vilka mätare och mål som används för att övervaka och följa att processerna fullförs och uppnås, exempelvis hög marknadsandel gällande kunder. Handlingsplanen (finska: toimintasuunnitelma) beskriver vilka konkreta åtgärder som bör göras i framtiden (Olve m.fl. 1998:43-45 & 77).

Litteraturen hänvisar användare som påbörjar projektet med balanserat styrkort till att först börja med strategin. Att påbörja projektet med strategin är viktigt eftersom det är grunden och den avgörande komponenten för vad exakt styrkortet ska innehålla. Att ta itu och påbörja projektet med strategin kan delvis leda till en utveckling av själva strategin (Jannesson & Skoog 2013:180). Som vi redan sett är den viktiga och centrala delen med styrkortet att kommunicera strategin. En förutsättning för styrkortet är att organisationen har en tydlig strategi, en idé hur verksamheten bedrivs och hur målen ska kunna nås, dock brukar denna utvecklas under arbetet med styrkortet. Trots strategierna visar statistiken att bara en tiondel av organisationerna som implementerat balanserat styrkort lyckas med det i praktiken. Orsakerna till detta kan vara att personalen inte är tillräckligt insatta i strategierna. Alla organisationer har inte strategin

dokumenterad, den läses inte av personalen eller så kan den rent av vara hemlig (Jannesson & Skoog 2013:167-168).

Flera organisationer har en sorts plan eller strategi som framkommer i affärsplanen. Affärsplanen är ofta mycket abstrakt eller omfattande, vilket leder till att det kan vara svårt för alla att ta in det som vill förmedlas (Jannesson & Skoog 2013:169-170). Balanserat styrkort betonar vikten av att både finansiell och icke-finansiell information ska finnas tillgänglig för personalen i hela organisationen, dvs. också personal i den operativa verksamheten ska känna till hur deras beslut påverkar den finansiella delen (Kaplan & Norton 1996:8). Kaplan och Norton (2004) utvecklade strategikartor som ett svar på problemet att affärsplanen var för svårläst. Strategikartor är grafiska dokument som på ett enkelt sätt visar hur organisationen ska drivas för att nå de förväntade målen. Strategikartor ska göra strategin kommunicerbar och användbar, samt ”ligga som grund för vilka mått som ska användas i styrkorten”. Strategikartan ska vara kort och enkel, den kan bestå av tecknade bilder, pilar och berättelser. Strategikartan ska visa upp de fyra grundstenarna<sup>26</sup> och sambandet mellan dessa och målen ska förklaras på ett förenklat sätt. En förenkling, uttryckt som exempelvis en illustration, över hur verksamheten hänger ihop presenterar budskapet, dvs. vad som är viktigt för organisationen och dess utveckling. Budskapet i dessa bilder gör arbetet i de nedre organisationsnivåerna effektivare, vilket i sin tur medför nöjda kunder, vilket leder till att lönsamheten ökar (Jannesson & Skoog 2013:169-170). De illustrerade teckningarna är en radikal förenkling av hur verksamheten i organisationen hänger ihop, dock en nödvändighet för att framhäva budskapet. Då styrkorten blivit en fast del av organisationen kan de användas på nytt för att påminna medarbetarna om varför organisationen använder sig av just dessa indikatorer. Organisationen visar på detta vis att de följer upp och mäter. För att komplettera strategikartan kan företaget utveckla en strategiberättelse, dvs. ett skriftligt dokument. Det skriftliga dokumentet har som uppgift att återberätta strategikartan (Jannesson & Skoog 2013:171-172).

---

<sup>26</sup> Utveckling, processer, kunder och finansiellt utfall (Jannesson & Skoog 2013:169).

Då balanserat styrkort införts rätt i organisationen kan den medföra flera positiva aspekter. De positiva aspekterna är ökad relevans, vilket betyder att organisationen ser på rätt saker och att alla involverade har samma motiv och metod för styrningen. Ett ökat kundvärde skapas genom att låta kunden stå i centrum. Omorganisering av processer kan resultera i att tid frigörs vilket sedan kan användas till mera betydelsefulla områden. Personalens utveckling kan resultera i bättre attityder, tillit och trygghet. Balanserat styrkort kan medföra snabba resultat, men tanken bakom styrkortet är att den ska ta tid och ge större positiva effekter (Hallegårde & Johansson 1999:12-13).

Styrkan i modellen ligger i processen för att bygga upp modellen i organisationen. Att se på organisationen från olika synvinklar och i olika tidsdimensioner ger en unik förståelse för organisationen som en helhet. Att införa ett gemensamt språk och diskussion inom organisationen ger anställda inom organisationen en tydlig bild angående deras egen andel av den stora helheten (Olive m.fl. 1999:83). Förmågan att vara innovativ, förbättra sig och lära sig är direkt bundet till företagets värde. Genom förmågan att kontinuerligt lansera nya produkter, skapa mer värde för kunderna och förbättra driftseffektiviteten kan en organisation grundligt sätta sig in i nya marknader och öka intäkter och marginaler, dvs. växa och därmed öka aktieägarnas värde (Kaplan & Norton 1992:75).

### 2.2.0.3. Kritik mot balanserat styrkort

Balanserat styrkort förväntas ofta lösa flera problem i organisationen den implementeras i, men frågan är om styrkortet egentligen hjälper att överkomma problemen (Johansson m.fl. 2006:843). Att se balanserat styrkort som endast ett mätinstrument är inte rätt, det handlar också om ledningssystem och en ledningsfilosofi (Hallegårde & Johansson: 1999:14). Styrkortet är alltså inte bara till för organisationer i kris, utan också för organisationer som vill ha förändring (Horvathova m.fl. 2019: 1336).

Balanserat styrkort är dock ingen garanti för att lyckas med strategin och visionen i organisationen (Olve m.fl. 1999:83). Studier visar att implementeringen av balanserat styrkort ofta misslyckas. Detta kan bero på strukturen där det inte finns frihet för de anställda att participera med idéer (Johanson m.fl. 2006: 844 & 845). I de originella styrkorterna finns dilemman angående tanken att modellen ska passa in för alla, då modellen i de facto är utvecklat för den privata marknaden och de större organisationerna. De mindre organisationerna samt offentliga sektorn är beaktade först i ett senare skede (Johanson m.fl. 2006:847). Kritik har riktats mot balanserat styrkort och det påstås att ungefär 70 procent av försöken att implementera balanserat styrkort misslyckas. Ibland kan det dock vara svårt att fastslå vilka försök som är lyckade och vilka som är misslyckade (Johansson m.fl. 2006:844).

#### 2.2.0.4. Balansen i balanserat styrkort

Organisationer som använder sig av balanserat styrkort kallas ofta en organisation med ”balanserad (verksamhets)styrning”. Det som organisationen balanserar är inte alltid lika organisationerna emellan. Balansen handlar om att kunderna och medarbetarna är ett medel för att nå (finansiella) målet (Jannesson & Skoog 2013:162). Syftet med balanserat styrkort är att förbättra processerna (planering och uppföljning). Balansen sker då uppföljningen sker systematiskt i områden och tid (Jannesson & Skoog 2013:175). Begreppet balans står inte bara för balans av de ovannämnda, utan också för stabilitet och flexibilitet (Johanson & Skoog 2015:35).

”BSC-metoden ger en tydlig föreskrift på vad företag ska mäta för att "balansera" konsekvenserna inom” de fyra områdena (Punniyamoorthy & Murali 2008: 425). Enligt Jensen (2001) kan man inte fastställa vad balansen är (Sundin m.fl. 2010: 209). Teoretiskt sker balansen i balanserade styrkortet då utvecklingen i de fyra perspektiven balanserar och då uppföljningen sker systematiskt i områden och tid (Nilsson & Olve 2013: 360; Jannesson & Skoog 2013:175). Tidigare undersökningar menar att balansen

är balansen mellan kort- och långtidsmål, balansen mellan det finansiella och icke-finansiella samt balansen mellan det externa och interna. Styrkortets balans handlar också om att alla röster i olika organisatoriska nivåer skall bli hörda, dvs. balansera organisatoriska roller (Aidemark 2001:31; Hansen & Schaltegger 2016:194; Gurd & Gao 2008: 18; Kollberg & Elg 2011: 441). Kaplans och Nortons idé om balansen i balanserade styrkortet handlar om en jämn fördelning av mätinstrument över olika perspektiv (Sundin m.fl. 2010: 209). Balanserade styrkortet kan ge en balans mellan organisationsnivåerna (Johanson m.fl. 2006: 850). Balans behövs mellan ” olika perspektiv, mellan finansiella och icke-finansiella mål, mellan kort- och långsiktiga perspektiv, mellan att tillfredsställa individens behov av frihet och "kärlek" och att kompromissa med allmänt accepterade mål och normer i organisationen, mellan att anpassa människor till strategi och att bjuda in människor att hjälpa till med att utforma strategin, mellan reflektion och handling samt mellan fokus på in- och utgångsfaktorer ”<sup>27</sup> (Johanson m.fl. 2006: 853). Balans definieras ofta genom de resultat som uppnåtts, dock vore det mera lämpligt att överväga balans i aspekten för hur målet uppnåtts. För att bättre se hur balanserade mål uppnåtts vore det till intresse att få flera olika intressenters synpunkter (Sundin m.fl. 2010: 232, 235, 236).

Sundins m.fl. forskning visar att balanserat styrkort spelar en viktig roll i processen för att balansera mål, men också att balansen mellan målen är nåbar. Kritiska faktorer för att uppnå balans var ”önskan om balans, intressenternas förmåga att utöva påtryckningar, andra formella ledningssystem och informella kontroller såsom organisationskultur och ledningsdimensioner i ledningen. Balanserade styrkortet möjliggjorde balansen genom att presentera en fullständig bild av alla relevanta indikatorer för organisationen och hur dessa påverkade organisationen. Styrkortet granskades systematiskt vid månatliga möten. Balans uppnåddes när ” alla intressenters intressen uppfylls till någon tillfredsställande nivå”<sup>28</sup>, dock finns svårigheter med att definiera när balansen uppnåtts. På grund av begränsade resurser är det svårt att maximera alla mål samtidigt (Sundin m.fl. 2010:205, 228, 232). Funcks undersökning

---

<sup>27</sup> Översättning av skribenten.

<sup>28</sup> Översättning av skribenten.

tyder på att offentliga sektorn ser balansen som balans mellan perspektiven. I motsats till Kaplans och Nortons orsak och verkan-samband mellan perspektiven ansågs balansen i offentliga sektorn vara att inget av perspektiven var viktigare än de andra. En balans där resultatet förbättrats men sjukfrånvaron ökat ansågs tidigare vara positivt p.g.a. finansiella resultatet, senare ansågs helhetsbilden vara av större betydelse (Funck 2007: 95).

”En förbättrad effektivitet är ett begränsat perspektiv inom hälso- och sjukvårdsindustrin eftersom de i praktiken måste balansera effektivitet och rättvisa men också balansera kostnad, kvalitet, tillgång och konsumentval (Inamdar och Kaplan, 2002). Detta utgör en betydande skillnad mellan vården och andra branscher”<sup>29</sup> (Gurd & Gao 2008: 17). Den finansiella delen tenderar att dominera över de övriga perspektiven men också isolera sig från de övriga perspektiven (Johanson m.fl. 2006: 850). I en tidigare undersökning i den offentliga sektorn har det framkommit att det finansiella perspektivet begränsar de tre övriga perspektiven. Det finansiella perspektivet begränsar speciellt interna och lärande samt tillväxtperspektivet, vilka sedan påverkar hur kundperspektivet utvecklas (Aidemark 2001:31). Enligt Llach m.fl. behövs balansen mellan de fyra perspektiven (Llach m.fl. 2017: 2194). I undersökningar framkommer också oron över att kunderna inte ”nått BSC:s centrum”<sup>30</sup>. Liv är svårt att balansera och hälsovården arbetar därtill mot kostnaderna. De övriga perspektiven ses också som viktiga, men för icke-vinstdrivande organisationer borde kundperspektivet vara mera centrerat i balanserade styrkortet (Gurd & Gao 2008: 18). I offentliga sektorn är det finansiella perspektivet ett perspektiv med de andra som förser kunderna med god sjukvård. En obalans finns i formen av att målet är en god sjukvård och inte att tillfredsställa intressenterna (som original-styrkortet har) (Kollberg & Elg 2011: 441). Studier visar också att för många mätinstrument gör styrkortet obalanserat (Paranjape m.fl. 2006: 8).

---

<sup>29</sup> Översättning av skribenten.

<sup>30</sup> Översättning av skribenten.

### 2.2.1. Balanserat styrkort i offentliga sektorn

Balanserat styrkort har redan under årtionden varit en del av den offentliga sektorns sätt att optimera styrningen (Lumijärvi 2001:4). Under 2000-talet behövdes nya modeller för styrning eftersom organisationerna ville skapa balans samt möta kraven som ställts och därmed introducerades balanserat styrkort för offentliga sektorn. (Lumijärvi 2001:9). Enligt undersökningar använder bara hälften så många offentliga organisationer balanserat styrkort gentemot privata sektorn. Även om balanserat styrkort redan har använts inom offentliga sektorn en tid så har organisationerna ännu svårigheter med att implementera styrkortet eftersom de inte går att överföra som sådana (Greatbanks & Tapp 2007:848-849).

I Sverige används balanserat styrkort i ungefär var fjärde kommun (Brorström 2009:18-19) medan ungefär 30% av kommunerna som medverkade i Rautiainens undersökning i Finland uppgav sig använda balanserat styrkort (Rautiainen 2009:792). Balanserat styrkort är en relativt ny styrmodell, vilket kan vara orsaken till att den inte är så välanvänd ännu (Brorström 2009:18-19). En annan orsak till att balanserat styrkort inte används aktivt (t.ex. i Finland) är att flera kommuner och städer är små och anser sig därför inte behöva styrmodellerna (Rautiainen 2009:792).

De ursprungliga texterna kring balanserat styrkort fokuserade på användbarheten av modellen i stora privata företag snarare än i mindre företag och offentliga sektorn. Kaplan och Norton nämner i sina verk<sup>31</sup> att användningen av balanserat styrkort inom offentliga sektorn bör modifieras. Ett exempel är den finansiella framgången som inte kan klassificeras som hög prioritet inom offentliga sektorn, utan där kunden istället är en högre prioritet (Fuck 2009:36). Kaplan och Norton<sup>32</sup> anser att vid användning av styrkortet bör offentliga organisationer ”ordna om styrkortet så att kunder (...) hamnar högst upp i hierarkin”<sup>33</sup> (Moullin 2017:443).

---

<sup>31</sup> Från 1996, 2001 & 2004 (Funck 2009:36).

<sup>32</sup> Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1, (Kaplan & Norton 2001:98).

<sup>33</sup> Översättning av skribenten.



### 2.2.1.1. Privata- kontra offentliga sektorns balanserade styrkort

Features	Private Sector	Public Sector
Focus	Shareholder value	Mission effectiveness
Financial goals	Profit; market share growth; innovation; creativity	Cost reduction; efficiency; accountability to the public
Efficiency concerns of clients	No	Yes
Desired outcome	Customer satisfaction	Stakeholder satisfaction
Stakeholders	Stockholders; bondholders	taxpayers; legislators; inspectors
Who defines budget priorities	Customer demand	Leadership; legislators; funding agencies
Key success factors	Uniqueness; advanced technology	Sameness; economies of scale; standardized technology

Figur 4 Skillnaden mellan offentliga och privata sektorns styrkort (Akbarzadeh 2012:89, Isoraite 2008:21).

Strategy	Private Sector	Public Sector
common target	competitive	achievement of mission
financial target	profit, growth, increasing market share	cost reduction, effectiveness
values	innovation, creativity, acceptance	responsibility to the public, equity, integrity
desired result	customer satisfaction	customer satisfaction
stakeholder	founder, market, stockholder	tax payer, legislator, auditor
prioritisation of budget	customer demand	management, legislator
orientation in terms of security	securing intellectual property	national security
critical factors for success	growthrate, revenue, market share, uniqueness, superior technology	best management practices, consistency, standardised technology

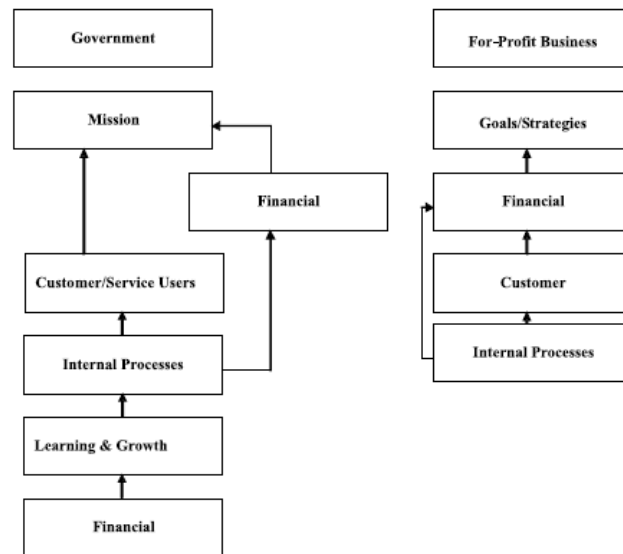
Figur 5 Skillnaden mellan offentliga och privata sektorns styrkort (Akbarzadeh 2012:91, Isoraite 2008:23).

Att använda sig av exakt samma modell (BSC) i offentliga sektorn som den privata sektorn använder sig av skulle vara ineffektivt eftersom målen i de olika organisationsformerna är olika. I figur 4 ses skillnaderna hos offentliga och privata sektorns fokus, mål, intressenter etc. Här ser man att istället för en tyngdpunkt på vinst och aktieägarnas värde är det i offentliga sektorn viktigare med hur bra organisationen i fråga uppfyller uppdraget de har (Akbarzadeh 2012:89). De olika målen betyder också att de olika organisationerna även behöver olika strategier (Sharma & Gadenne 2011:171).

I figur 6 kan skillnaderna mellan privata och offentliga sektorns strategi betraktas. Den privata sektorns tyngdpunkter ligger i att växa, göra vinst, vara innovativ, ha en positiv position på marknaden och att kunna vara konkurrenskraftig. Offentliga sektorns tyngdpunkt ligger i effektivitet, kostnadsminskning, och ansvaret till dess invånare.

Förutom dessa delar är intressenterna olika, men det gemensamma i de båda organisationstyperna är att göra kunderna nöjda (Akbarzadeh 2012:91, Isoraite 2008:23).

I jämförelse med figur 4 kan liknelser ses i figur 5, dock finns det några tillägg. Effektivitetsproblem är något som rör offentliga sektorns kunder mera än privata sektorns kunder. Privata sektorns kunder tenderar att inte engagera sig i företagets interna processer så länge priserna och servicen möter deras förväntan. Inom offentliga sektorn är kunderna mera intresserade för interna processer eftersom kunden själv är delaktig i organisationens finansiering genom att vara skattebetalare. Eftersom kunden är en del av finansieringen av verksamheten kräver de ansvarsskyldighet i frågan om



Figur 6 Skillnaden mellan offentliga och privata sektorns styrkort (Isoraite 2008:21).

hur medlen används och därför är effektiv användning av tillgångarna och belåtenhet gentemot servicen en viktig del av organisationen. Dessa olikheter i organisationsstrukturen och de interna processerna ger upphov till olika hierarkiska nivåer mellan balanserat styrkort i privata och offentliga sektorn. Olikheterna kan ses i figur 6. Till skillnad från privata sektorn har finansiella delen, dvs. att skapa mervärde för aktieägaren, inte företräde (högre upp i hierarkin) utan det är mindre avgörande, dvs. lägst ner i hierarkin. I offentliga organisationer är det mera betydelsefullt att uppnå målet som intressenterna har (effektivitet och servicen). Om resurserna används på det

bästa möjliga sätt kan organisationen uppnå huvudmålets kärnpunkt, dvs. full kundnöjdhet (Isoraite 2008:20-23).

#### 2.2.1.2. Implementering

Viktiga aspekter då balanserat styrkort införs i offentliga sektorn är att förklara för de anställda varför styrkortet är viktigt samt att hålla en omtänksam och känslig närhet mellan styrkortet och de politiska intressena (Akbarzadeh 2012:91). Då styrkortet implementeras kan tre riktlinjer användas. Den första delen innebär att de anställda ska använda sig av styrkortet och förmannen<sup>34</sup> ska stöda de anställda genom att visa engagemang. Den andra delen handlar om att inte göra uppehåll i implementeringen om något visst data inte finns till förfogande, utan istället lösa problemet genom alternativa sätt att mäta eller använda annan typ av data. Den tredje delen handlar om att använda standardformler och inte variera formler vid presentation av resultaten. De finska organisationerna inom offentliga sektorn följer ”trenden” angående problem som uppstår med balanserat styrkort. Exempel på dessa är att gå för djupt in i detaljer, för lite kunskap om strategikartor, att personalen inte förstår åtgärdernas mål, för många personer inblandade i utvecklingen av strategikartorna och att anställda inte förstod poängen i projektet. De fyra största problemen med implementeringen av styrmodellen är för många intressenter med olika behov, odefinierade mål, brist på ägandet<sup>35</sup> och bristfällig ledarförmåga (Rantanen m.fl. 2007:426-428).

Implementering av balanserat styrkort i offentliga sektorn har bemötts med olika nivåer av framgång. Få studier har gjorts angående balanserat styrkort i offentliga sektorn och orsaken till misslyckade eller lyckade implementeringar har inte undersökts på djupet. Bara ett fåtal studier har identifierat faktorer som är kritiska för en lyckad implementering. En lyckad implementering har att göra med;

“top management commitment; employee buy-in; an emphasis on performance excellence;

---

<sup>34</sup> Jfr finskans esimies.

<sup>35</sup> Inte tillräckligt fastställt vad som är vems ansvar (Rantanen m.fl. 2007:426-428).

adequate training, a simple BSC; clear organizational strategy and goals; links to incentive schemes; and adequate resourcing” (Northcott & Taulapapa 2012:169).

En misslyckad eller utebliven implementering har att göra med;

“inadequate information systems, inadequate sponsorship of the BSC by senior managers and lack of time, (...) pore linkage to employee rewards, uncertainty about the choice of sustainable KPIs, and organizational resistance to change” (Northcott & Taulapapa 2012:169).

Balanserat styrkort ger ett stöd för den strategiska planeringen. Dessutom hjälper den att kommunicera mål. Balanserat styrkort ger inte bara stöd till personalen utan också viktig information till beslutsfattarna angående organisationens kapacitet att nå resultat på längre sikt. Informationen som balanserat styrkort ger kan underlätta att förutse resultaten i framtiden, vilket höjer tillförlitligheten gentemot förutsägelsen baserad på finansiella, dvs. historisk, information (Lumijärvi 2001:10).

Lönsamhet, personutveckling och kvaliteten är en viktig del av kommunernas strategiska styrning. I offentliga sektorn kan den ursprungliga balanserade styrkortsmodellen inte tillämpas som sådan. I offentliga sektorn ska organisationen erbjuda tjänster enligt kundens subjektiva behov och samtidigt uppfylla vissa delar av den privata sektorns karaktär (kundvänlighet, trivsamt miljö osv.). Dessutom ska offentliga sektorn erbjuda tjänster till objektiva behov. Till den offentliga organisationen hör också skyldigheter. Invånarna i kommunen ska ha rätt att kunna inverka på tjänsterna. Offentliga sektorn styrs av beslutsfattarna och finansieras huvudsakligen med skatteintäkter från invånarna (Lumijärvi 2001:11).

Balanserat styrkort i offentliga sektorn ska anpassas efter vilken sort av service enheten i fråga erbjuder. Styrkortet ska vara tillräckliga och kunna anpassas rätt för enhetens behov. Kostnadseffekten är det viktigaste måttet inom offentliga sektorn, verksamheten ska drivas inom rimliga kostnader. Bättre service betyder inte alltid att kostnaderna behöver öka, utan förhållandet mellan dessa faktorer kan ge bättre relativ nytta ur

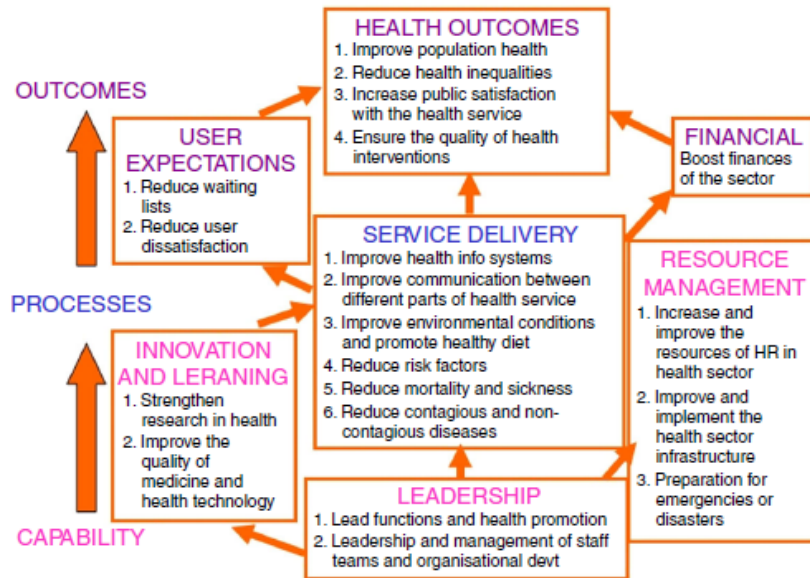
kundens perspektiv. Offentliga sektorns balanserade styrkortmodell har modifierats för att bättre fånga sektorns behov. Det är viktigt att följa upp servicens effektivitet, kvalitet, smidighet, lönsamhet samt personalens kompetens och välbefinnande. Eftersom offentliga sektorns grund är att erbjuda service på ett kostnadseffektivt sätt, är det naturligt att utforma mätningssystemet utgående från effektiviteten (Lumijärvi 2001:11, 13-14).

Att utforma vision i offentliga organisationer är en mera komplex process eftersom offentliga organisationer är politiska organisationer. Visioner och mål skapas på nytt efter politiska val och kan bli en turbulensfylld händelse. I dessa fall kan viktiga långsiktiga faktorer lämnas bort. Politikerna kan sakna kunskap om konsekvenser av politiska val. Balanserat styrkort kan fungera som kommunikation mellan politikerna och själva organisationen, men den kan också medföra en klyfta. I dessa fall är det ytterst viktigt att arbeta på balansen mellan de olika organisationsnivåerna (Johansson m.fl. 2006:849-850).

### 2.2.1.3. Public Sector Scorecard

Public Sector Scorecard (PSS) är ett styrkort för offentliga och tredje sektorns organisationer med syftet att förbättra servicen och prestationshanteringen. Styrkortet är uppdelat i tre faser, dvs. strategikartläggning, förbättring av servicen och mätning samt utvärdering. Den vänstra sidan av modellen (se figur 7) är den centrala delen av styrkortet, nämligen förmågan att ta upp faktorer länkade till resurser som leder till effektiva processer vilket därefter leder till resultatet. Den högra sidan av styrkortet innehåller en mera detaljerad plan över vilka delar som hör till de tre faserna. De sju delarna på den högra sidan skiljer sig från det originella styrkortet på flera sätt, det största av dem är ”key performance outcomes” på toppen, vilket understryker det sociala värdet organisationerna i fråga skapar (Moullin 2017:444-445).

Public Sector Scorecard är ett effektivt sätt att förbättra servicen. Den behandlar riskhantering, organisationens kultur och kapaciteten att se till att personalen och processerna får stöd för att leverera de krävda resultaten. Processen låter cheferna identifiera hur och var organisationen gör framsteg. Utvärderingen av resultat och



Figur 7 PSS- uppbyggnad (Moullin 2008:445).

nyckeldrivare hjälper chefer att förstå de resultat och områden som måste tas upp i framtiden (Moullin 2017:445&454).

### 2.3. Prestationsmätning och tidigare forskning

Då finansiella mått blickar tillbaka i tiden och ger olämpliga förutsägelser behöver organisationer ett annat sätt att mäta prestation. Hur ska då en organisation mäta framtiden? Jo, mät strategin! Med balanserat styrkort kan organisationen planlägga, fastställa mål, förtydliga och översätta visionen till en strategi, kommunicera samt sammanbinda strategiska objekt med mått och förbättra feedback samt lärande (Chavan 2009: 394-396). Enligt Braams och Nijssens forskning finns det bevis på att organisationer som använder styrkortet till att komplettera organisationens strategi kommer att se att resultatet påverkas positivt (Braam & Nijssen 2004: 336, 341, 344). Tidigare forskning visar att implementering av balanserat styrkort hjälpt organisationen

att klargöra strategin, få enighet i strategin och hjälpt organisationen att fokusera på kärnverksamheten. Styrkortet har också hjälpt organisationen att införa strategin i alla organisationsnivåer, vilket medfört att 74% av de anställda förstått strategin (Inamdar m.fl. 2002: 188-191).

Immateriella mål är viktiga att definiera för att rätt indikatorer för mätning kan implementeras. De ska vara lätta att mäta så att inte priset på mätningen avsätter fördelarna som resultatet från mätningen medför. Det som mäts ska kunna förstås samt användas så att informationen är till en nytta för användaren. Det som mäts ska vara ”konsekvent, jämförbart, relevant och pålitligt”<sup>36</sup>. För att vara jämförbart ska datainsamlingen ske under samma tid under de olika tidsperioderna som undersöks. Konsekvensen betyder att använda sig av samma mått, relevansen betyder att informationen från mätningarna gör en skillnad för användaren samt skapar mervärde och för att vara pålitligt ska informationen vara verifierbar, neutral och ge en sanningsenlig representation (Jhunjhunwala 2009: 217, Gunarsih m.fl. 2016: 66).

Resultatmått är en organiserad metod eller schema där man räknar ut resultat. Med dessa kan organisationen räkna ut nyckeltal för att mäta hur väl verksamheten i fråga fungerar inom exempelvis lönsamhet, kvalitet eller produktivitet. Måtten kan modifieras för att bäst ta upp de delarna som behövs för organisationens karaktär. Eftersom kommunerna och enheterna internt kan se väldigt olika ut, leder det till att alla enheters nyckeltal inte kan räknas ut på lika sätt. Personalenkäter kan vara ett bra uppföljningssätt till en enhet med ett flertal anställda, medan det är onödigt arbetsdrygt att göra en enkät för bara några anställda (Lumijärvi 2001:15). Enligt undersökningen är det viktigt att vara transparent i rapporteringen av prestation (McDonald 2012: 11).

Metoder för att mäta immateriella tillgångar varierar (Chavan 2009: 397-398). Dock har många organisationer ännu arbetet kring hur de ska mäta immateriella mål framför sig (Harvard Business Review 2013: 1, Sahiti m.fl. 2016: 60). Då företaget implementerar styrkortet och utformar sin strategi behöver de ställa sig själva ett antal

---

<sup>36</sup> Översättning av skribenten.

frågor, vad är viktigt för dem och hur ska de mätas? Organisationen kan fråga sig själv hur de vill framstå till intressenter, hur ska vi framstå till våra kunder för att nå vår vision, vilka businessprocesser måste vi utveckla för att tillfredsställa våra intressenter och hur ska vi upprätthålla vår förmåga att förändras och förbättra? Med styrkortets fyra delar och de ovannämnda betydelsefulla frågorna besvarar organisationen på allt som behöver kännas till om organisationen (Chavan 2009: 397-398).

### 2.3.1. Lärande- och tillväxt-perspektivet

Kunskap är en immateriell tillgång för en organisation, men det betyder inte att kunskap inte kan mätas. På marknaden mäts och värdesätts kunskap vid företagsarrangemang då företaget köps för ett högre värde än det bokförda värdet, marknadsvärdet är då det bokförda värdet plus intellektuellt kapital. Kunskap är svårt att definiera på grund av dess intuitiva karaktär och därmed kopplat till personens erfarenheter och värden. Organisationens kunskap är ofta tudelad, kunskap som endast finns i en anställds tankar samt kunskap som finns i form av dokument (Joia 2000: 68-70). I ekonomistyrningsmodellen balanserat styrkort ses inte den anställda som en kostnad utan en viktig immateriell tillgång som bör investeras i. Lärande och tillväxtdelen är ”basen för utvecklingen i organisationens alla delar”<sup>37</sup>. Perspektivet ”utvecklar mål och mått för lärandet och tillväxten”<sup>38</sup> (Horvathova m.fl. 2019: 1324). Styrkortet ger som förslag att investera i fortbildning för att nå målen (bättre mervärde för kunden och nå finansiella mål) (Shaiti 2016: 63-64). Enligt undersökning har styrkortet hjälpt organisationen att utbildade de anställda i vad som händer i branschen och hur organisationen mäter framgång (Inamdar m.fl. 2002: 188-191).

Ett bättre klimat organisationsklimat hjälper organisationen att höja arbetstillfredsställelsen. Då de anställda känner att ledningen är stödjande ökar också arbetstillfredsställelsen, prestationsnivån och engagemanget, dessutom vet de anställda

---

<sup>37</sup> Översättning av skribenten.

<sup>38</sup> Översättning av skribenten.



hur de ska arbeta då deras arbetsuppgifter är tydliga och organiserade. En god arbetstillfredsställelse kan exempelvis uppnås genom goda relationer till förmannen. Undersökning visar att arbetstillfredsställelsen hos de anställda var kopplade till arbetsengagemanget samt arbetsprestationen. ” Om de anställdas utbildning är bra, kommer det att leda till förbättrad nöjdhet hos de anställda. Hälso- och sjukvårdspersonal spelar en viktig roll i patienternas välbefinnande. Tillfredsställelsen är en viktig fråga för alla vårdansvariga”<sup>39</sup> (Molina m.fl. 2016: 83-85, 89; Perramon m.fl. 2016: 1124 &1134; Adeinat 2019: 3; Harvard Business Review 2013: 6-8, Thakkar 2014:248).

Gynnsamma arbetsförhållanden inkluderar effektiv utbildning, stöd och belöning förbättrar tillfredsställelsen vilket sedan ökar produktiviteten och personalens nöjdhet med arbetet. En god tillfredsställelse angående arbetet tenderar dessutom leda till att den anställda stannar kvar hos företaget och inte söker en ny arbetsplats. I en undersökning framkom att införandet av balanserat styrkort höjde tillfredsställelsen gentemot ledningen med 65% pga. förbättringarna som gjorts angående feedback. Arbetstillfredsställelsen höjdes med 41% efter implementationen då de anställda fick arbeta för målen, vara med i nya projekt, då organisationens informationsflöde förbättrades etc. Motiverade anställda leder till nöjda kunder och en god påverkan på finansiella resultat. Balanserat styrkort bevisar att lärande påverkar interna processer, vilket påverkar kunden och vilket sedan har inverkan på det ekonomiska resultatet. Metoder för att mäta dessa delar kan exempelvis göras via frågeformulär (Molina m.fl. 2016: 83-85, 89; Perramon m.fl. 2016: 1124 &1134; Adeinat 2019: 3; Harvard Business Review 2013: 6-8; Thakkar 2014:247). Andra sätt att mäta lärande- och tillväxtdelen är att följa med utbildning de anställda fått, hur många timmar i genomsnitt de anställda fortbildas och vilken nivå av utbildningsgrad de anställda har (Jhunjhunwala 2009: 219-221; Banker m.fl. 2004: 3; Perramon m.fl 2016: 1127; Wilson m.fl 2003: 59; Harvard Business Review 2013: 2, 4, 11; Hidayat m.fl 2016: 298; Moulin 2017: 445; Okongwu m.fl 2015:684; Vitezic 2014:14).

---

<sup>39</sup> Översättning av skribenten.

En genomförd studie visar att anställda har en relativt låg tolerans mot arbetsmässiga tvetydigheter. Anställda är motiverade när de vet att förmännen är där för dem. Studien visar också att människor är mer motiverade när de uppfattar att beslutsfattandet är resultatorienterat (vilket överensstämmer med litteratur om mänsklig motivation) (Soysa m.fl. 2019:1013). Det är välkänt att nöjda och utbildade anställda medför högre kvalitet. Undersökningar stöder kopplingen mellan nöjda anställda och högpresterande sjukhus. ” Involvering i beslutsfattande, en stödjande kultur på arbetsplatsen, effektiv förändringsledning, utbildning samt karriärutveckling och rättvisa belöningsystem är korrelerade med personalnöjdhet samt resultat av bättre kvalitet” (Coop 2006:176). Enligt Chu m.fl. undersökning arbetar personalen hårdare efter implementeringen vilket tyder på att balanserade styrkortet kan ha motiverat personalen att förbättra enhetens prestation (Chu m.fl. 2009:407).

Enligt undersökning är den procentuella nöjdheten bland de anställda vid ett sjukhus ca 48% (sjuksköterskor och övrig personal) och 60% (läkare) (Grigoroudis 2012:113). I Kevas undersökning var kommunala sektorns rekommendationsprocent 77%. Procenten hade sjunkit från år 2014 82% (Pekkarinen 2018: 24). I en annan undersökning var nöjdheten hos de anställda 3,13 (skala 1-5) (Llach m.fl. 2017:2188). I Perramons m.fl. undersökning var personalens nöjdhet i medeltal 3,36 (skala 1-5) (Perramon m.fl. 2016:1127).

Frånvaro från jobbet har under tidigare undersökningar varit mellan 4%-6% (Grigoroudis 2012:113). I en annan undersökning var frånvaron i medeltal 4,5 dagar per år (Llach m.fl. 2017:2188). I Perramons m.fl. undersökning var frånvarodagarna 1,55 per år (Perramon m.fl. 2016:1127). Enligt Kommunarbetsgivarna minskade sjukfrånvaron inom kommunsektorn år 2019. Under 2019 var de kommunalt anställda frånvarande från arbetsplatsen i genomsnitt 1,4 dagar per månad (16,5dagar/år). Under 2018 var antalet sjukfrånvaron 1,42dagar/månad (17dagar/år) (Kommunarbetsgivarna 2020a).

Enligt Arbetshälsoinstitutet kände sjukskötare stress i arbetet 2020 med vitsordet 3,6/5, social- och ungdomspersonal med vitsordet 3,1/5, vårdare med vitsordet 3,5/5, tandskötare 3,7/5 och hemvårdare med vitsordet 3,4/5. Stressen hade ökat/sjunkit med +0,1 för sjukskötare, -0,1 för social- och ungdomspersonal, -0,1 för vårdare och +0,1 för tandskötare från 2016 (Arbetshälsoinstitutet 2021).

### 2.3.2. Interna perspektivet

Organisationen vill utveckla och förnya sina processer för att kunna förbättra prestationen och därmed mervärdet. För att lyckas med detta behöver organisationen fastställa kundens behov (Sahiti m.fl. 2016: 62). Interna processer syftar till att utföra arbetsuppgifterna enligt plan (Martunis m.fl. 2020: 369). Interna processer handlar dessutom om informationsflöde mellan anställda och ledningen. Dessa förminskar kostnaderna förknippade med prestationsmätning men minskar också risken för missuppfattningar. Information gör att de anställda bättre uppnår mål och förminskar kostnader (Okongwu m.fl. 2015: 681). Enligt Zawawi och Hoque undersökning hjälper en strategikarta organisationen med arbetet angående balanserat styrkort. Den förenklade strategikartan var också omtyckt bland dess användare. Den hjälpte organisationen att länka strategin till affärsplanen. ” Dessutom har funktionerna i BSC förbättrats när det gäller läsbarhet, tillgänglighet, presentation och informationsleverans”<sup>40</sup> (Zawawi & Hoque 2020:76). Styrkortet används också för kommunikation och som struktur i dialog (Aidemark 2001: 24).

Det interna perspektivet kan exempelvis mätas via hur mycket nya produkter eller tjänster organisationen producerar. I offentliga sektorn, speciellt inom hälsovården, är den genomsnittliga svarstiden viktig (Jhunjhunwala 2009: 219-221; Banker m.fl. 2004: 3; Perramon m.fl 2016: 1127; Wilson m.fl 2003: 59; Harvard Business Review 2013: 2, 4, 11; Hidayat m.fl 2016: 298; Moulin 2017: 445; Okongwu m.fl 2015:684; Vitezic 2014:14). Kommunikation är en viktig del för att kunna förbättra effektiviteten och produktiviteten. Att mäta informationsflödet och dess kvalitet kan vara svårt. Att mäta

---

<sup>40</sup> Översättning av skribenten.

informationsflödet kan göras exempelvis genom att mäta det som informationsflödet påverkar (orsak och verkan), exempelvis minskning av lagerkostnader, service- samt produktkvalitet och att arbetstagare uppnår sina mål (Okongwu 2015: 681, 684, 690). Bra ledarskap och kommunikation leder till kvalitetssäkring, vilket i sig leder till produktivitet och presterande.” En korrekt kommunikation mellan de anställda kommer att förbättra servicekvaliteten och bidra till att säkerställa kvaliteten”<sup>41</sup> (Thakkar 2014:246). Enligt tidigare forskning uppger 76% av de medverkande företagen en effektiv kommunikation sedan implementeringen (Inamdar m.fl. 2002: 188-191; Quesado 2018:195). ” Interaktion och reflektion mellan chefer och anställda är särskilt viktigt eftersom sådan kommunikation kan öka kvaliteten och prestation”<sup>42</sup> (Antonsen 2014:40).

Enligt tidigare forskning har adaptation av ny teknologi effekter på kötider och tiden som kunder vistas hos organisationen. På detta sätt kan sysselsättningen i organisationen förhöjas. Kortare kötider påverkar kundnöjdheten (Thakkar 2014:247). Enligt THL:s undersökning ansåg 54,5% av organisationerna att datasystem förbättrar vårdkvaliteten (Institutet för hälsa och välfärd 2021). Enligt tidigare undersökning finns det också interna aspekter som är viktiga för att lyckas och uppnå effekter. Exempel på dessa är teamstöd, regelbundna möten, effektiv kommunikation till all personal, omvandling av data till information, regelbunden rapportering, införa styrkortet i alla hierarkiska nivåer, tekniskt stöd, lära sig av tidigare erfarenheter och personalens inskolning i styrkortet (McDonald 2012: 11-12). Balanserat styrkort har också visat bättre koordination mellan enheter inom organisationen och ett ökat deltagande hos personalen i utvecklingen av processerna (Kollberg & Elg 2011: 438). Dock har en studie antytt ”att användning av BSC stärker formellt kontrollera och minska anställdas möjligheter att bidra med nya idéer”<sup>43</sup> (Antonsen 2014: 49).

Enligt SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) är den administrativa personalen ungefär 1,2% medan Kommunarbetsgivarna i Finland uppger att ca. 2% arbetar med

---

<sup>41</sup> Översättning av skribenten.

<sup>42</sup> Översättning av skribenten.

<sup>43</sup> Översättning av skribenten.

administrativa uppgifter (Sveriges Kommuner och Regioner 2019 & Kommunarbetsgivarna 2020b).

### 2.3.3. Kundperspektivet

Organisationer försöker konstant säkra den bästa möjliga kvaliteten och servicen för dess kunder. Då organisationen väljer metod för att följa upp måtten och målen för detta är det viktigt att fastställa vem och till vilket värde organisationen vill tjäna kunden. Att inte kunna identifiera kundens behov är en av de största orsakerna till att den implementerade strategin misslyckas. Mått på kundperspektivet kan exempelvis vara kundnöjdhet, långsiktigt värde av tjänsten etc. (Sahiti m.fl. 2016: 61-62, Jhunjhunwala 2009: 219-221; Banker m.fl. 2004: 3; Perramon m.fl 2016: 1127; Wilson m.fl 2003: 59; Harvard Business Review 2013: 2, 4, 11; Hidayat m.fl 2016: 298; Moulin 2017: 445; Okongwu m.fl 2015:684; Vitezic 2014:14). Enligt Chu m.fl. undersökning ansågs kundnöjdheten vara det viktigaste mätinstrumentet (Chu m.fl. 2009:407).

Enligt en undersökning vid ett sjukhus var kundnöjdhetsprocenten 90% (Grigoroudis 2012:113). Vid en annan undersökning framkom att de undersökta företagens kundnöjdhet var i medeltal 3,38 (skala 1-5) (Llach m.fl. 2017:2187). I Perramons m.fl. undersökning var kundnöjdheten i medeltal 3,56 (skala 1-5) (Perramon m.fl. 2016:1127). Totalt 90 procent av de tillfrågade i Kommunförbundets undersökning år 2017 uppskattar att de är nöjda med kommunala tjänster (Kommunförbundet 2017). Chang m.fl. 2008 och Johnson 2002 noterade också en ökad kundnöjdhet i hälsovården. I Meliones 2001 undersökning förbättrades kundnöjdheten med 18% sedan implementeringen. I Aguilera och Walker 2008 undersökning höjdes kundnöjdheten från 88% till 96%. Aidemark och Funck 2009 noterade också förbättrad service hos organisationer inom offentliga sektorn som använder balanserat styrkort i hälsovården (McDonald 2012: 8-9). I undersökningen av Voelker m.fl. iaktogs 18% förhöjd kundnöjdhet (Voelker m.fl. 2001: 22).

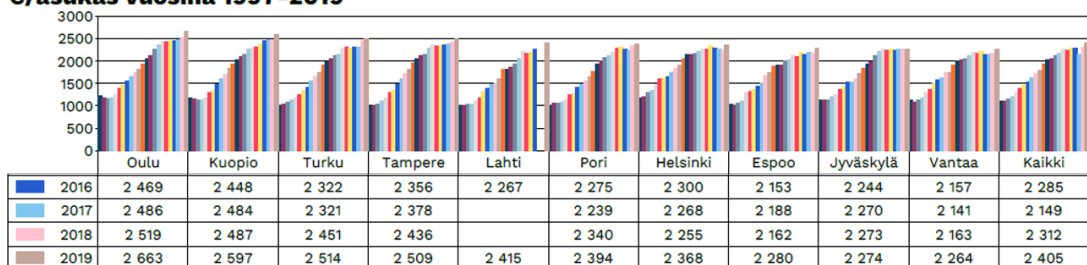
Enligt en undersökning om balanserade styrkortets effekter i hälsovården framkom att kundnöjdheten ökade under ett år från 83,75% till 86,53% (ökning 2,78%) före implementeringen och från 86,5% till 88,3% efter implementeringen (ökning 1,77%). I artikeln ansågs undersökningar angående kundnöjdhet vara det viktigaste mätinstrumentet för att mäta enhetens prestation (Chu m.fl. 2009: 405-406). Enligt undersökning anger också 50% av de undersökta organisationerna att uppmärksamheten till kunderna ökat (Quesado 2018:195).

### 2.3.4. Finansiella perspektivet

Enligt tidigare undersökning rapporterade 76% av de inkluderade företagen att de sett finansiella effekter sedan implementeringen (Inamdar m.fl. 2002: 188-191). Chang m.fl. 2008 och Johnson 2002 noterade finansiella fördelar i användning av balanserat styrkort i hälsovården (McDonald 2012: 8). I undersökningen om styrkortets effekter i Duke Children's Hospital iaktogs minskad kostnad per fall samt sänkta kostnader överlag (Voelker m.fl. 2001:22). I Quesado analys angående effekter i offentliga sektorn hade 41,7% sett positiva ekonomiska effekter (Quesado 2018:195).

Enligt Mikkolas, Nemlanders & Pernus rapporter var de undersökta städernas kostnad

**Kuvio 30. Suurten kaupunkien terveyden- ja vanhustenhuollon ikävakioidut kustannukset €/asukas vuosina 1997-2019**



Figur 8 Pris för hälsovård och äldrevård i finska städer 2016-2019 (Pernu & Nemlander 2020:73).

för hälsovården i medeltal 2285€ per invånare år 2016 och 2405€ per invånare år 2019. Ökningen av kostnaderna är 5,25%. Enligt rapporten har kostnaderna förblivit

dämpade under de tre senaste åren. I figur 8 kan de undersökta årens motsvarande siffror hos några finska städer ses (Mikkola & Nemlander 2018: 20; Pernu & Nemlander 2020: 20, 73, 90).

#### 2.3.4. Övrig tidigare forskning

Det har forskats i balanserat styrkort inom offentliga sektorn. Forskning har drivits både internationellt och nationellt i Finland, dock har forskning inom den privata sektorn forskats djupare i än i offentliga sektorn. Balanserat styrkort i offentliga sektorn har implementerats med varierande framgång (enligt Niven 2005, 2006), men bara ett fåtal studier har identifierat faktorer som är kritiska punkter i frågan om framgång med implementering av balanserat styrkort (enligt Radnor & Lovell 2003; Chan 2004 och Yeung & Connell 2016). Inom offentliga sektorn har vissa delområden forskats mer i än andra, exempelvis har det forskats inom hälsovården i flera länder medan lokalförvaltningen inte forskats i lika aktivt (Rantanen m.fl. 2007:416). Studier visar (enligt McAdam & Walker 2003 och Wisniewski & Olafsson 2004) att implementeringen kan lyckas, men att offentliga sektorn möter utmaningar i form av dåliga informationssystem, mått och definierande av kundernas behov (Northcott & Taulapapa 2012:169).

Greatbanks och Trapp analyserade år 2007 (The impact of balanced scorecards in public sector environment – Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand) effekten av att implementera balanserat styrkort i offentliga sektorn. Studien visar positiv effekt hos staden. De flesta cheferna menade att flera av de positiva effekterna inte skulle ha uppnåtts utan balanserat styrkort, dock används belöningssystem och effekten av dessa framkommer inte. Det individuella balanserade styrkortet verkar enligt studien vara lönsamt och vara till fördel för personalen. Styrkortet är lätt att förstå vilket ger personalen möjligheten att fokusera på dem i de dagliga uppgifterna (Greatbanks & Tapp 2007:846, 870). Enligt Chu m.fl. forskning har resultatet för den undersökta enheten inom hälsovården förbättrats två år efter implementeringen (Chu m.fl. 2009:407).

Johanson m.fl. debatterade 2006 i ”Balancing dilemmas of the balanced scorecard” angående problem med implementeringen av balanserat styrkort. Skribenterna kom fram till fyra dilemman som de anser borde debatteras kring i framtiden. I artikeln diskuteras och konstateras att reformer inom organisationen sällan ger förväntad avkastning och att inga organisationer kan uppnå total balans. Johanson m.fl. framför reflektionen över att balanserat styrkort inte nödvändigtvis är bättre än de traditionella metoderna (Johanson m.fl. 2006:842, 852).

## 2.4. Kommun kontra samkommun

I denna avhandling pro gradu analyseras en samkommun. Teoridelen är uppbyggd kring kommuners ekonomistyrning och kommuners balanserade styrkort. Samkommuner och kommuner har flera likheter i organisationsstrukturen och därför gäller teorin också samkommuner. I denna del av teorin kommer likheter och olikheter, men också begreppet samkommun att presenteras.

Samkommuner är en form av permanent samarbete inom bestämda uppgiftsområden kommuner emellan. Samkommuner ersatte tidigare existerade kommunförbunden i samband med kommunallagsreformen 1993. Samkommuner omfattas av kommunallagstiftningen<sup>44</sup> och anses vara en självständig juridisk person<sup>45</sup>. Tjänsterna som samkommunerna erbjuder kan vara lagstadgade (för kommuner men överflyttade till samkommunen) eller frivilliga tjänster (Kommunförbundet 2017a; KomL 410/2015 8\_§ 2 mom; Valtionvarainministeriö 2012:9), exempel på tjänsterna är primärvård, äldreomsorg, småbarnspedagogik, inspektion samt tillsyn och räddningsväsendet

---

<sup>44</sup> ”Enligt kommunallagen kan kommunen själv organisera de uppgifter som åligger den enligt lag eller avtala om att organiseringsansvaret överförs på en annan kommun eller en samkommun. Vid lagstadgat samarbete ansvarar en annan kommun eller samkommun för organiseringen av uppgifterna för kommunens räkning” (Kommunförbundet 2017d).

<sup>45</sup> Med egen personal och egna organ (Kommunförbundet 2017c)



(Kommunförbundet 2017a, 2017b, 2020; Terveysden ja hyvinvoinnin laitos 2020; suomi.fi 2019).

Då en samkommun bildas ska ”medlemskommunernas andelar i samkommunens tillgångar och deras ansvar för samkommunens skulder samt om annat som gäller samkommunens ekonomi” fastställas. Dessutom ska granskningen av förvaltningen samt ekonomin, system för uppföljning av ekonomin samt verksamheten och rapporteringen av alla dessa delområden till medlemskommunerna fastställas (Kommunförbundet 2017c). Samkommunens medlemskommuner är de som i sista hand är finansieringsansvariga för samkommunens utgifter. Eventuella underskott betäcks med fakturering till medlemskommunerna (Valtiovarainministeriö 2012: 37).

### 3. MATERIAL OCH METOD

Primärmaterialet för pro gradu-avhandlingen består av intervjumaterial, interna dokument och kommunens bokslut, ekonomiplaner och strategi. Metoden för analysen i avhandlingen är kvalitativ. Avhandlingen är en fallstudie.

#### 3.1. Material

I avhandlingen undersöks Samkommunen Akseli. Samkommunen Akseli har sedan år 2011 arbetat med balanserat styrkort vilket framkommer i bokslutet och ekonomiplanen. Primärmaterialet för undersökningen är intervjumaterial, interna dokument, ekonomiplan (från 2016–2019), strategi (2018–2021) och bokslut (2016–2019). I intervjumaterialet och interna materialet förekommer material och information från året 2020. Valet att inkludera året i viss mån handlar om att få material som visar effekterna från de undersökta åren. Bokslut och ekonomiplanen för år 2020 inkluderas ej eftersom de inte finns tillgängliga då analysen utförs. Valet att begränsa antalet kommuner, intervjuer och enheter baserar sig på materialomfånget.

För att nå det bästa möjliga resultatet i analysen har samkommunen valts med krav att den officiellt använder sig av balanserat styrkort. Att intervjua personer inom högsta ledningen inom organisationen ger en bredare syn och professionellt vetande. Personerna antas också känna till enhetens ekonomi mest grundligt samt är insatta och delaktiga i arbetet med styrkortet. Valet av de intervjuade personerna baserar sig på roll, funktion och hierarkiska positionen i organisationen samt att denne aktivt är i kontakt med samkommunens balanserade styrkort i sitt dagliga arbete.

Det andra materialet som används är bokslutsmaterialet. Bokslutsmaterialet kompletterar intervjumaterialet och stöder det de intervjuade för fram. För att få en rättvisande bild kommer boksluten för fyra år tillbaka att analyseras. Valet av att begränsa bokslutsmaterialet till fyra år är materialomfånget. Att analysera bokslutsdata

ger information om det som högsta ledningen har upplevt speglar sig i det ekonomiska resultatet. Det stöder också analysen i form av den finansiella delen.

Ytterligare material är olika dokument som fås av de intervjuade i form av interna dokument. Dokumenten beskriver de egna undersökningarna samkommunen gjort. Denna del ska stöda analysen angående den icke-finansiella delen av balanserat styrkort.

### 3.1.1. Intervjumaterial

Intervjumaterialet består av de inspelade diskussionerna under semi-strukturerade intervjuer<sup>46</sup>. Intervjumaterialet är ett av avhandlingens primärmaterial. Den intervjuade kommer i förväg att få huvudfrågorna för att kunna förbereda sig och under intervjun utvecklas dessa frågor till en diskussion. Till intervjun förbereds dessutom tillägsfrågor för skribenten som hjälper diskussionen att hållas i rätt riktning och bli så informativ som möjligt. Valet av en semi-strukturerad intervju baserar sig på tanken om att kunna utveckla diskussionen till så informativ som möjlig men också ge rum för variation där det behövs. Intervjumetoden ger förhoppningsvis det önskade resultatet som söks, nämligen så informativt material som möjligt.

Frågorna till intervjuerna består av frågor från olika kategorier (de fyra kategorierna: finansiella perspektivet, interna processer, kundperspektivet och lärande- & tillväxtperspektivet, se kapitel 2.2. Balanserat styrkort). Frågorna som ställs under intervjuerna ska ge en överblick över vad enheten själv anser sig ha lyckats med (dvs. om kommunen nått målen. Intervjufrågorna är valda på basis av önskan för att den

---

<sup>46</sup> Intervju med öppna frågor där basstrukturen med frågor eller ämnen tillställs i förväg och diskuteras under intervjun. Intervjuaren kan hoppa mellan frågor och ställa tillägsfrågor. Ledande frågor bör undvikas (Ayres 2012:2).

intervjuade själv reflekterar över hur implementeringen lyckats och var organisationen fått effekter. Reflektionen ger en inblick i vart samkommunen är på väg och vilka effekter som finns att förvänta. Intervjufrågorna är viktiga eftersom de tillför samkommunens egna reflektioner till analysen.

Intervjufrågorna är huvudsakligen från litteraturen men inspiration till frågorna kommer också från en sammansättning av flera tidigare gjorda intervjuer och enkäter. Frågorna från dessa avhandlingar är relevanta för denna avhandling. Inspiration från frågorna är tagna från Nilsson och Månsson (2009:48-49), Ihalainen (2019:67-69) De Geuser m.fl. (2009:119-122), Rampersad (2004:300-307) samt Northcott och Taulapapa (2012:188-191).

### 3.2.1. Bokslutsmaterial

Materialet från intervjun kommer att kompletteras med samkommunens bokslutsdata. Bokslutsdata är ett av avhandlingens primärmaterial. Ur boksluten analyseras om det som diskuterats i intervjuerna gett effekt på den finansiella sidan. Materialet som används ur bokslutet är texten, tabeller, resultaträkningen och noter. Boksluten som används är de fyra senaste åren (2019, 2018, 2017 och 2016). Boksluten hittas på samkommunens hemsida.

Boksluten<sup>47</sup> är uppbyggda med ett intro där samkommunens situation och nyckelinformation kort presenteras. Strukturen i boksluten är uppbyggd enligt styrkortet. Först behandlas personalen som helhet, därefter varje enhet, dess nyckeltal och styrkortets tre resterande delar.

---

<sup>47</sup> Observera tryckfel i boksluten från 2016-2019.

### 3.2.3. Övrigt material

Som tillägg och stöd till primärmaterialet kommer också annat material av intresse att användas. Detta material baserar sig på interna dokument mottagna per e-post som berör samkommunens balanserade styrkort. Det övriga materialet ska stöda primärmaterialet och ge en större överblick över hur styrkortet ser ut och vilka mål som finns. Interna dokument skickas till skribenten av samkommunen. Dokumenten innehåller personalbokslut, kundnöjdhetsundersökningar och personalnöjdhetsundersökningar.

Dokument online används för att få stöd till den icke-finansiella delen. Online finns det information i form av dokument angående strategiplanen 2018–2021 och ekonomiplaner för åren 2016-2019. Strategin förklarar byggstenarna i samkommunen. Den kopplar ihop de fyra perspektiven från balanserat styrkort till strategin. Strategin beskriver samkommunens mål och vad samkommunen kommer att förbättra under strategiperioden. Strategin följs upp i boksluten. Ekonomiplanen innehåller mål för samtliga enheter och kommentarer om gångna och kommande viktiga aspekter.

## 3.2. Metod

Materialanalysen består av en tolkning, en kvalitativ forskning och innehållsanalys av det insamlade materialet. Metoden som används för insamlande av material är intervjuer, datainsamling ur bokslut och interna dokument. Intervjumaterialet samlas in via intervjuer. Övriga data samlas in via boksluten, strategi, ekonomiplan och interna dokument som finns tillgängliga online eller skickas av samkommunen till skribenten. Metoden som används för intervjun är semi-strukturerad. Efter materialinsamlingen transkriberas intervjuerna. Intervjuerna spelades in den 8.2.2021 via Zoom. Materialet består av en sammanlagd intervjutid om 2h, 37min och 31s, i medeltal 50 minuter per intervju. Alla intervjuer bandades in.

### Intervjuer:

Tuimala, Marika (Direktör<sup>48</sup>) 8.2.2020 kl. 13 – 55min 57s, via Zoom

Samsten, Janne (Ekonomi- och personalchef<sup>49</sup>) 8.2.2020 kl. 15 – 50min 44s, via Zoom

Hassinen-Laine, Tuija (Servicelinjeledare<sup>50</sup>) 8.2.2020 kl. 10 – 50min 50s, via Zoom

### Dokument tillgängliga online:

Bokslut 2019, tillgänglig 12.1.2020, Samkommunens hemsida

Bokslut 2018, tillgänglig 12.1.2020, Samkommunens hemsida

Bokslut 2017, tillgänglig 12.1.2020, Samkommunens hemsida

Bokslut 2016, tillgänglig 12.1.2020, Samkommunens hemsida

Ekonomiplan 2019, tillgänglig 12.1.2020, Samkommunens hemsida

Ekonomiplan 2018, tillgänglig 12.1.2020, Samkommunens hemsida

Ekonomiplan 2017, tillgänglig 12.1.2020, Samkommunens hemsida

Ekonomiplan 2016, tillgänglig 12.1.2020, Samkommunens hemsida

Strategi 2018–2021, tillgänglig 12.1.2020, Samkommunens hemsida

### Interna dokument:

Akselin asiakkaat tyytyväisiä asiantuntevaan ja joustavaan palveluun. Mottaget via e-post 16.3.2021 MT.

Asiakastyytyväisyyskyselyt terveyspalvelujen palvelulinjalla vuonna 2017. Mottaget via -post 16.3.2021 MT.

Organisaatioresilienssi-kysely Sote-Akseli. Mottaget via e-post 16.3.2021 MT.

Sosiaalinen raportointi Varsinais-Suomessa (...). Mottaget via e-post 16.3.2021 MT.

Personalrapport 2016. Mottaget via e-post 12.3.2021 TH-L.

Personalrapport 2017. Mottaget via e-post 12.3.2021 TH-L.

Personalrapport 2018. Mottaget via e-post 12.3.2021 TH-L.

Personalrapport 2019. Mottaget via e-post 15.3.2021 TH-L.

---

<sup>48</sup> Kuntayhtymän johtaja

<sup>49</sup> Talous- ja henkilöstöpäällikkö, fr.o.m. 1.1.2021 Hallinto-palveluiden päällikkö

<sup>50</sup> Sosiaalityö-, perhe- ja ikäihmisten palvelujen palvelulinjajohtaja, fr.o.m. 1.1.2021  
Palvelualuejohtaja ikäntyneiden ja vammaisten palvelut

Tyytyväisyys ikäihmisten palveluasumisyksikössä ja vanhainkodeissa asuvien hoitoon. Mottaget via e-post 16.3.2021 MT.

Työnhyvinvointi Akselissa. Mottaget via e-post 16.3.2021 MT.

E-postutbyte har utförts enligt följande:

Tuimala, Marika (Direktör). Mottaget via e-post 24.3.2021

### 3.2.1. Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning handlar om att samla data genom objektets upplevelsedimensioner (Dalen 2015:15). Kvalitativa forskningar har olika tillvägagångssätt för analysering av det empiriska materialet. De olika tillvägagångssätten har den tolkande karaktären gemensamt. Intervjuforskning är speciellt lämpad för tolkning, då forskningen utgår från det insamlade intervjumaterialet (Dalen 2015:18). Intervju är en kvalitativ forskning och genomförs genom en empirisk undersökning. Kvalitativa forskningar skiljer sig från kvantitativa forskningar genom att inte vara lika bundna till själva forskningsprocessen (Dalen 2015:31-32). Avhandlingen är en form av kvalitativ forskning. Intervjuerna är semi-strukturerade och baserar sig till viss del på den intervjuades iakttagelser. Vissa svar kan hänvisas till bokslutet och undersökningar kommunen gjort, men andra svar är mera subjektiva. Det gemensamma för svaren i intervjuerna och de dokument som framställs är den tolkande karaktären inom empirin.

Problemen inom kvalitativ forskning är knuten till etiska och metodologiska aspekter. Informationen som är aktuell under forskningen kan bli kvar på näthinnan fast situationen efteråt förändras. Viktigt är att forskaren tar i beaktande bieffekter som kan uppstå efteråt. I dessa fall finns det risk för censur då det gäller att uppge information med negativa fynd (Dalen 2015:20-21).

Valet av informanter är viktigt inom kvalitativ forskning. Hur många och vem ska intervjuas? Antalet informanter ska inte vara för stort eftersom arbetet kring

intervjuerna är tidskrävande. Samtidigt måste intervjuaren tänka på att kvaliteten på intervjun måste vara tillräcklig för att kunna agera som underlag för analysen (Dalen 2015:59). Problem inom avhandlingen kan vara inre censur, viljan att visa upp en viss sida eller den subjektiva uppfattningen. Valet av informanter kan också påverka resultatet angående den icke-finansiella delen av analysen. Valet av informanter har begränsats till 3 för effektiva intervjuer, för att intervjuerna inte ska vara en resursfråga och för materialomfångets storlek. För att få ett mer objektivt och bredare material skulle det vara av stor förmån att intervjua flera anställda ur olika hierarkiska nivåer samt flera per nivå. Valet av intervjuade ger mervärde i form av att högsta ledningen intervjuats. De har direkta dagliga kopplingar till styrkortet.

### 3.2.2. Intervju

Metoden för hur man frågar efter data växlar. Den huvudsakliga faktorn är att använda sättet som passar till den information som vill nås. Intervjuer kan ge en mera djupare inblick om den läggs upp rätt (Kylén 2004:7-8). Som metod är intervjuer ett bra sätt att få en djupare inblick i den intervjuades egna tankar och erfarenheter. Intervjuer kan användas som huvudsaklig data men också som kompletterande material (Dalen 2015:13-14). I avhandlingen har intervju använts som metod för att få samkommunens egna synpunkter samt information som inte kan ses i exempelvis boksluten.

Att använda sig av tekniska hjälpmedel under intervjun bidrar till att minska registreringsfel samt få informantens exakta och egna ord med (Dalen 2015:37). Det medför att intervjuaren kan vara mera aktiv och närvarande i diskussionen (Wholey m.fl. 2010:373). Att vara närvarande ger fördelen att också samla in non-verbala data (McIntosh & Morse 2015:7). Intervjun har valts att utföras virtuellt pga. rådande pandemi.

En intervju betyder att en eller flera personer frågar frågor av en eller flera personer. Den som intervjuar har inför intervjun uppgjort en intervjuguide som innehåller frågor



(Kylén 2004:7). En intervju där personerna träffas ger en bättre förutsättning för att få fram tankar och känslor hos den intervjuade. Det ger också en bättre möjlighet att ställa följdfrågor. Att fysiskt träffa den som blir intervjuad medför ett mindre bortfall på antalet frågor som inte besvaras (Kylén 2004:9). Pga. rådande pandemi är det inte möjligt för skribenten att träffa de som intervjuas personligen. För intervjuerna används videomöte. För att inte få ett bortfall av frågor ordnas intervjuerna realtid. På detta sätt fastställs att intervjun blir så informationsrik som möjlig fastän intervjun inte kan göras fysiskt hos samkommunen.

Som intervjumetod används ofta semistrukturerade eller delvis strukturerade intervjuer. I en semistrukturerad intervju är samtalet baserat på bestämda ämnen som ingår i intervjuguiden. En intervjuguide är speciellt viktigt i en semistrukturerad eller fokuserad intervju (Dalen 2015:34). Semi-strukturerade intervjuer (SSI, Semi Structured Interview) är designade för att få fram subjektiva data av den intervjuade. Det handlar om detaljerade intervjuer, men där den intervjuade har möjlighet att svara på öppna frågor (McIntosh & Morse 2015:1). I intervjuerna används samma grund och ämnen diskuteras i samma systematiska ordning, dock finns möjligheten för frihet då diskussionen kan avvika från de frågor som förberetts inför intervjun (McIntosh & Morse 2015:4-5; Wholey m.fl. 2010:366-367, 369). Fördelen med intervjumetoden är att kunna utveckla frågorna, speciellt i samband med gruppintervjuer där intervjuaren vill gå in på personernas individuella svar, fördjupa sig i någon fråga eller lägger märke till att någon fråga måste behandlas vidare (Wholey m.fl. 2010:366-367). I intervjuerna används som redan nämnts semi-strukturerade intervjuer för att få intervjuerna så informationsrika som möjligt. I intervjun inför avhandlingen kommer det att ställas öppna frågor. Öppna frågor är motsatsen till slutna frågor där den intervjuade kan svara ja eller nej, att de bekräftar det intervjuaren påstår. Att ställa öppna frågor kräver att den intervjuade förklarar och utvecklar ämnet (Häger 2007:57-59).

Intervjuguiden har byggts upp med tanken om att inte ställa ledande eller direkta frågor med ja eller nej-svar. För att inte ha en för lång intervjuguide och för att hålla intervjutiden har vissa frågor följdfrågor eller två frågor under en. För att se till att alla

frågor blir besvarade kommer intervjuaren att påminna och gå tillbaka om den intervjuade endast svarar på den sistnämnda frågan.

### 3.3 Reliabilitet och validitet

Validiteten, dvs. värdet för data insamlat under intervjun beror på svaren som fås under intervjun. Validiteten bedöms beroende på om data som insamlats leder till slutsatser vilket leder till beslut och effekter. För att försäkra validiteten ska intervjuens frågor vara upplagda efter det data som efterfrågas, den intervjuade ska förstå frågan samt varför den är viktig och dessutom avstå från att fråga intressanta frågor men som inte är viktiga för avhandlingen (Kylén 2004:12-14).

Reliabiliteten handlar om tillförlitligheten, dvs. hur sanna uppgifterna är. Vad som är sanna fakta kan variera enligt vad den intervjuade ser som sant och vad som är sakligt sant. Reliabiliteten kontrolleras genom att upprepa datainsamlingen, som varje gång ska ge samma svar, desto flera kontroller desto högre tillförlitlighet (test eller prövning av reliabilitet) (Kylén 2004:12-14).

Eftersom avhandlingen till sin natur är en fallstudie där en organisation behandlas kan inte flera intervjuer i flera organisationer göras för att höja reliabiliteten, dock kan flera personer inom organisationen intervjuas för att säkerställa svaret inom organisationen. En del av intervju svaren kan jämföras med det övriga insamlade materialet. Problemet med balanserat styrkort är frågan om effekten baserar sig på styrkortet eller om effekterna baserar sig på andra faktorer. I avhandlingen antas att effekterna är relaterade till styrkortet. Ett större antal intervjuade och att istället för en fallstudie göra en jämförande undersökning med liknande organisationer som verkar på marknaden skulle ge avhandlingen högre validitet och reliabilitet. Att intervju flera hierarkiska nivåer i organisationen skulle höja validiteten och reliabiliteten (men som pga. materialomfång inte är möjligt). I materialet förekommer vissa tryckfel. I skribentens uträkningar och sammanställda tabeller tas risken för räknefel i hänsyn. Jag anser dock

att intervjun och beräkningarna är valida eftersom intervjun stöds mot ett relativt stort materialomfång beträffande bokslut, strategiplan och interna dokument. I avhandlingen antas det att konsekvenserna som uppstått kan hänföras direkt till det balanserade styrkortet, uteslutande att konsekvenserna kan ha uppstått på grund av andra faktorer.

## 4. EMPIRI

### 4.1. Samkommunen Akseli

Samkommunen Akseli är grundad 1.1.2011 som ett resultat av en sammanslagning mellan kommunerna Masku, Mynämäki och Nousiainen. Samkommunens huvudsakliga uppgift är att förse kommuninvånarna med lagstadgade social- och hälsovårdstjänster. Samkommunen består av fyra ekonomiska delområden: 1. Servicelinje för socialt arbete och familjetjänster, 2. Hälsovårdstjänster, 3. Service för äldre och 4. Administration, ekonomi och personal (Samkommunen Akseli 2020: 6). I slutet av år 2019 hade samkommunen 484 anställda, 384 av dem var fastanställda och 120 i ett tidsbegränsat anställningsförhållande (Samkommunen Akseli 2020: 10-11).

År 2019 hade de tre medlemskommunerna sammanlagt cirka 22 000 invånare. Samkommunens demografiska utveckling präglas av en ökande andel äldre (65år ->), medan invånarna i arbetsför ålder minskar eller förblir densamma och även andelen invånare under 14 år minskar (Samkommunen Akseli 2020: 8-9). Detta har lett till att medlemskommunerna under de senaste åren fått in mindre skatteintäkter och därmed en försvagad möjlighet till finansiering för grundläggande service. Då arbetslösheten i kommunerna ökar finns det därför ett ökat behov av stöd och tjänster, vilket leder till större kostnader (Samkommunen Akseli 2020: 9-10).

## 4.2. Resultat

### 4.2.1. Strategi, ekonomiplan och bokslut

#### 4.2.1.1. Strategi

Samkommunen Akselis strategi är skapad för åren 2018 till 2021. Samkommunens strategi ämnar ge en inblick i verksamheten till medlemskommunerna så att medlemskommunerna kan förutse kommande förändringar. ”Strategin styr samkommunens planering, mål, beslutsfattande och den dagliga verksamheten”<sup>51</sup> (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2018b: 3).

Strategin inkluderar de fyra perspektiven i balanserat styrkort och på så vis korrelerar strategin med de fyra perspektiven. Kundperspektivet behandlar målen om att samkommunen ska erbjuda tjänster som främjar kundernas hälsa samt få regelbunden feedback av kunden. Delen tjänster (dvs. interna processer) betonar utvecklingen av processerna, utvecklingen av e-tjänster och tjänsternas tillgänglighet. Personaldelen innehåller mål om en kompetent och engagerad personal. Samkommunen ämnar ha en välskött personalpolitik och gott ledarskap. Den finansiella delen innehåller strävan efter effektivt producerade tjänster och en dämpad ökning av de totala kostnaderna. Samkommunens vision är ” Nära ditt välbefinnande som konkurrenskraftig”<sup>52</sup>. De ämnar vara en innovativ föregångare inom branschen (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2018b: 3-4).

---

<sup>51</sup> Översättning av skribenten.

<sup>52</sup> Översättning av skribenten.

#### 4.2.1.2. Ekonomiplan och budget

Samkommunens ekonomiplaner för åren 2016 till 2019 präglas av att förbereda organisationen inför den planerade social- och hälsovårdsreformen<sup>53</sup> Sote. Samkommunen arbetar också med att reducera anstaltsvårdens platser enligt nationella målsättningar. Aktuellt i samkommunen har under de analyserade åren varit anstalternas sammanslagning, undersökningar om personalens välbefinnande och förberedande för ibruktage av digitala tjänster (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015: 5; 2016: 5; 2017c: 5; 2018c: 3).

Under de gångna åren har det skett strukturella förändringar i samband med exempelvis sammanslagningar av anstaltsvården och outsourcing av tjänster. Sammanslagningarna har också haft effekt på personalen. Exempel på dessa är förminskning av

<b>Driftskostnader</b>	<b>Personal</b>	<b>Köpta tjänster</b>	<b>Material m.n</b>	<b>Hyror</b>	<b>Bidrag</b>	<b>Övrigt</b>
2016	50 %	37 %	4 %	7 %	5 %	0 %
2017	47 %	40 %	4 %	6 %	3 %	0 %
2018	42 %	45 %	4 %	6 %	3 %	0 %
2019	47 %	38 %	3 %	6 %	5 %	1 %

Tabell 1 Driftskostnader per ekonomiplan 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015: 10; 2016: 10; 2017c: 11; 2018c: 8).

personalkostnader och ökning av kostnader för köpta tjänster (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017: 5). Under året 2016 har driftskostnaderna dock förblivit på en jämn nivå i budgeten. Personalkostnaderna har sjunkit med 3% från 2016 till 2019. Värt att nämna är att samkommunens personalkostnader i budgeten minskat med 4,1% från år 2015 till 2016, medan köpta tjänster ökade med 8,1% under samma tidsperiod. Ökningen i köpta tjänster kan delvis härledas till kostnader i samband med konkurrensutsättningen av servicehemmet Mäntykotis tjänster. Personalkostnaderna minskade i budgeten från år 2016 till 2017 p.g.a. att Mäntykotis tjänster såldes och personalen förflyttades till köparen, men också för att en sammanslagning av bäddavdelningar medförde en förminskning i andelen personal. Minskningen av personalkostnader fram till 2017

<sup>53</sup> Finska: sote-uudistus / sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus

påverkades dessutom av konkurrenskraftsavtalet<sup>54</sup> som reducerar semesterpenningen med 30%. Med en förlängning av arbetstiden räknar samkommunen med att övertidsersättningarna kommer att minska. De köpta tjänsterna ökade i samband med Mäntykotis försäljning. Från år 2017 till 2018 minskar personalkostnaderna medan

<b>Personal *</b>	<b>Förvaltnin</b>	<b>Social- och</b>	<b>Hälsotjäns</b>	<b>Åldringsvä</b>	<b>Tot.</b>
2016	12,5	64,2	124,0	203,9	404,6
2017	12,5	61,2	128,6	204,5	406,8
2018	12,5	65,7	120,0	203,5	401,7
2019	12,0	69,7	127,0	203,9	412,6

<b>Personal *</b>	<b>Förvaltnin</b>	<b>Social- och</b>	<b>Hälsotjäns</b>	<b>Åldringsvä</b>
2016	3,09 %	15,87 %	30,65 %	50,40 %
2017	3,07 %	15,04 %	31,61 %	50,27 %
2018	3,11 %	16,36 %	29,87 %	50,66 %
2019	2,91 %	16,89 %	30,78 %	49,42 %

\* Fastanställd

Tabell 2 Anställda vid samkommunen (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015: 60-61; 2016: 58-59; 2017c: 62; 2018c: 64).

kostnaderna för köptjänster ökar i budgeten. Detta p.g.a. servicehemmet Moisiohemmets eventuella försäljning och därmed personalens flytt till köparen samt behovet av köptjänster som uppkommer. Inför året 2019 kommer personalkostnaderna enligt budgeten att öka. Ökningen av personalkostnaderna hänförs till de nya AKTA- och LÄKTA-avtalen (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015: 10; 2016: 10; 2017c: 11-12; 2018c: 8).

Samkommunens personalperspektiv<sup>55</sup> är separerat från de enskilda enheterna till ett gemensamt perspektiv som inkluderar alla enheter. Personalperspektivet presenteras också skilt för sig i budgeten. I personaldelen framkommer det att de största förändringarna inom personalperspektivet är förändringar i samband med sammanslagningen av bäddavdelningarna. Förändringarna angående antalet anställda

<sup>54</sup> Finska: kiky-sopimus / kilpailukyky sopimus

<sup>55</sup> I analysen används begreppet personalperspektivet för styrkortets lärande- och tillväxt-perspektiv eftersom samkommunen själv använder begreppet personalperspektiv.

inför år 2019 hänför sig till efterfrågan av vården och socialtjänsterna då samkommunen anser att de existerande resurserna inte är tillräckliga och budgeterar därför tilläggspersonal. Samkommunens mål är att förbättra personalens kunskande via skolning, att förbättra arbetsandan och införa ett mer interaktivt ledarskap med hjälp av bättre inskolning, utvecklingssamtal och arbetsmiljöundersökningar (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015: 13; 2016: 13-14; 2017c: 14-15; 2018c: 10-12, 39, 65-66).

De tre resterande perspektiven presenteras för varje enhet. Gemensamma faktorer för de olika enheterna var tjänster av kvalitet, likvärdig behandling av kunden och utveckling av tjänster ekonomiskt och effektivt. Enheterna ska exempelvis på basen av enkäter angående kundtillfredsställelse arbeta på feedbacken (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015: 20-21, 23, 28, 32, 34, 37, 42-43, 47; 2016: 22-23, 25-26, 30, 35, 39-40, 43-44, 47; 2017c: 20, 24, 27-28, 32, 38, 42-43, 47-48, 51; 2018c: 17, 20-21, 24-25, 30, 37-38, 41-42, 48-49, 53).

#### 4.2.1.3. Bokslut

Enligt samkommunens bokslut har det under åren skett flera förändringar i organisationen. Inom enheterna har omorganiseringar skett som påverkat de anställda. Samkommunen har under de fyra åren t.ex. försökt att identifiera kostnadsbesparande utvecklingsmål, samlat in feedback av personalen och utvecklat digitala tjänster (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 4; 2018d: 4-5; 2019b: 5-6; 2020c: 4-5). Under de fyra undersökta åren har både kommunernas betalningar och den fakturerande försäljningen ökat. Medan personalkostnaderna sjunkit (från ca. 22,6 milj. € till ca. 21,8 milj. €) har köptjänsterna ökat (från 16,9 milj. € till 20,1 milj. €). Resultatet före avskrivningar ökar från 161.000 € till 188.000 € från 2016 till 2018, en ökning med 17% (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 63; 2018d: 70; 2019b: 75; 2020c: 71). Uträknat från driftskostnaderna är kostnaderna per invånare (räknat med 22 000 invånare, se kapitel 4.1):



	Driftskostnader	Driftskostnader
€/inv.		inkl. Avskriv. & Fin. Kostnader
2016	2 100,65 €	2 107,81 €
2017	2 038,66 €	2 047,33 €
2018	2 128,20 €	2 136,76 €
2019	2 203,92 €	2 212,19 €
% ökning 2016-2019	4,95 %	4,93 %

Tabell 3 Driftskostnader 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015a:55; 2016: 53; 2017b: 57; 2017c: 63; 2018c: 59; 2018d: 70; 2019b: 75; 2020b:71).

De tre medlemskommunerna binder sig till att finansiera samkommunens verksamhet vilket betyder att samkommunen under kort sikt inte har risker förknippade till finansieringen av verksamheten. Dock ska utvecklingen av utgifterna dämpas så att de är i linje med kommunernas bärförmåga (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 13).

I de fyra undersökta boksluten (2016-2019) framgår att personalkostnaderna inte ändrat procentuellt. Effekterna av dessa kan hänföras till omorganisering och förbättrade

Driftskostna	Personal	Köpta tjänster	Material m.m.	Hyrer	Bidrag	Övrigt
2016	49 %	37 %	3 %	6 %	5 %	0 %
2017	49 %	41 %	4 %	6 %	3 %	0 %
2018	49 %	41 %	4 %	6 %	3 %	0 %
2019	49 %	41 %	4 %	6 %	3 %	0 %

Tabell 4 Driftskostnader per bokslut 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 15; 2018d: 18; 2019b: 19; 2020c: 14).

processer presenterade längre fram i avhandlingen. De köpta tjänsterna har ökat efter det första analyserade året men därefter förblivit på samma nivå. De ökade kostnaderna för köpta tjänster hänför sig delvis till outsourcingen av enheterna presenterade längre fram i kapitlet (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 15; 2018d: 18; 2019b: 19; 2020c: 14).

Enligt boksluten från 2016 till 2019 beskriver samkommunen att en av de största riskerna beträffande personalen är tillgängligheten av ” kvalificerad personal och dess beständighet”<sup>56</sup>. Kvaliteten av tjänsterna är beroende av kvalificerad personal. Rekryteringen av den kvalificerade personalen påverkas av ”samkommunens rykte

<sup>56</sup> Översättning av skribenten.

	Servicelinje för socialt ar	
	Förebyggande familjetjä	
	€/invånare	Besök (st)
2016	52,88	23700
2017	45,20	19881
2018	48,20	20834
2019	47,90	21122

Tabell 5 Familjernas förebyggande tjänster (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 21-36; 2018d: 26-28; 2019b: 27-30; 2020c: 22-26).

som arbetsgivare, arbetsvälfärden, lokalernas tillräcklighet samt hälsosamhet och moderna arbetsmetoder samt teknik”<sup>57</sup>. Speciellt svårt är det att hitta personal till den orala hälsovården (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 12; 2018d: 15; 2019b: 6, 14-15; 2020c: 11-12).

#### *Familjernas förebyggande tjänster*

Socialenhetens mål är att säkerställa tillgången till tjänster av hög kvalitet, i god tid och likvärdigt. Mål för familjernas förebyggande tjänster har under åren huvudsakligen förverkligats. Enheten har utfört förebyggande arbete som har erbjudits i tid till personer i behov av tjänsterna. Under åren har elektroniska tjänster tagits i bruk. Kunderna har medverkat i enkäter och på basen av feedbacken har enheten förbättrat sina processer. Enheten har anställt personal som svar på efterfrågan av tjänster. Priset för tjänsterna har sjunkit från 52,88€/invånare till 47,90 €/invånare under de gånga åren, vilket är en minskning på 10%. Antalet besök sjönk fram till året 2017, varefter de höjts (2016 till 2019 12%) (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 21-36; 2018d: 26-28; 2019b: 27-30; 2020c: 22-26).

#### *Familjernas sociala och psykosociala tjänster*

För familjernas sociala och psykosociala tjänster har målen för perspektiven nåtts med variation. Målet att få barnskyddsanmälan behandlingstid till under sju vardagar har förverkligats. Under år 2016 gick enhetens förman i pension vilket medförde att samkommunen inte helhetligt kunde erbjuda tjänster vilket uppgör risker och större kostnader i framtiden. Enheten hade under åren stor personalbrist vilket ledde till att

<sup>57</sup> Översättning av skribenten.

t.ex. talterapin inte förverkligades som planerat. Under 2018 tillades en psykologtjänst för att minska köerna. Under 2018 meddelar samkommunen i bokslutet att resursbristen har medfört spänning i avdelningen och höjt kostnaderna för köpta tjänster. Samkommunen kunde inte nå målet med att förhindra långsiktigt kundberoende. Under 2019 meddelar samkommunen att barnskyddets resursbrist har skärpt situationen och antalet kunder som är i behov av akuta åtgärder har ökat. Den ökade personalbristen ledde till att flera anställda sade upp sig under vintern och våren 2019. De tre perspektivens mål nåddes bara i några enstaka fall år 2016. Under 2017

	Servicelinje för socialt arbete	
	Sociala och psykosociala	Barnskyddstjänster
	€/invånare	Barnskyddstjänster
2016	93,00	589
2017	83,04	620
2018	102,00	613
2019	122,00	586

Figur 6 Familjernas sociala och psykosociala tjänster 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 24-28; 2018d: 29-34; 2019b: 30-36; 2020c: 26-33).

uppnåddes de huvudsakligen, under 2018 och 2019 delvis (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 24-28; 2018d: 29-34; 2019b: 30-36; 2020c: 26-33).

### Vuxnas social- och specialtjänster

Målen för de vuxnas social- och specialtjänster har uppfyllts med variation. Under 2016 uppfylldes inte målen, under 2017 och 2018 uppfylldes de delvis (2018 överskreds

Pris	Vuxnas social- och specialtjänster				
	Socialt arbete	Rehabilitering	Handikapp	Socialt und	Missbruks
	€/invånare	€/invånare	€/invånare	€/invånare	€/invånare
2016	26,00	1,30	357,00	21,20	5,00
2017	1,00	2,00	403,00	16,80	7,70
2018	-	2,40	427,00	-	-
2019	-	1,00	416,00	-	-

Besök	Vuxnas social- och specialtjänster				
	Socialt arbete	Rehabilitering	Handikapp	Socialt und	Missbruks
	st (inkomst)	st	st	st	st
2016	675	131	614	27	111
2017	347	131	605	24	72
2018	-	129	622	30	86
2019	-	109	623	43	-

Tabell 7 Vuxnas socialtjänster 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 29-34; 2018d: 35-40; 2019b: 36-42; 2020c: 33-40).

budgeten märkbart). Under 2019 uppfylldes de flesta målen. Under året fick samkommunen tjänsten som missbruksskötare besatt vilket ökar förutsättningarna för att förbättra tjänsterna för klienter med missbruksproblem. Under år 2016 har de tre perspektivens mål uppfyllts delvis, utkomststödsansökningarna har i medeltal

överskridit behandlingstiden med 1–6% från målet och handikapptjänsternas ansökningar behandlades i medeltal på 10 dagar (mål 7 dagar). Under 2017 har behandlingstiden huvudsakligen uppfyllts. Samkommunen konkurransatte transporttjänsterna och fick därmed en betydande minskning i resekostnaderna. Under året deltog personalen i Pro Sos- projektets inskolning. Under början av året 2019 förbättrades förutsättningarna för att organisera rehabiliteringsarbete och sysselsättningsåtgärder tydligt för långtidsarbetslösa då tjänsten som samkommunens andra socialrådgivare fylldes. Under de undersökta åren har priset för enheterna per invånare i vissa delar av enheten höjts och i vissa delar av enheten sjunkit. Inom rehabiliterande avdelningen har priset stigit under år 2017 och 2018 varefter samkommunen fått priset att sjunka. En orsak till minskningen är att samkommunen konkurransatte vissa tjänster. Inom avdelningen för handikapptjänster ökade kostnaderna fram till 2018, därefter fick samkommunen priset att sjunka. Enligt bokslutet 2018 då priset var som högst berodde kostnaderna på ökat behov av köpta tjänster. De ökade besöksgångerna berodde på att kunder överfördes från barnskyddet och därmed fanns det ett stort behov av tjänster för unga vuxna (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 29-34; 2018d: 35-40; 2019b: 36-42; 2020c: 33-40).

### *Öppenvård*

Under de fyra undersökta åren har vårdbehovet ökat inom hälso- och sjukvårdsservicelinjen. Ökningen har till viss del att göra med den ökande åldersstrukturen. Fram till 2020 beräknas andelen över 65-åriga öka 3% årligen (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 8; 2018d: 15, 45; 2019b: 10; 2020c: 9). I enheten för hälsovårdstjänster och avdelningen för öppenvård hade styrkortets mål under åren nåtts delvis. Under 2016 infördes en temporär munhygienisttjänst för att förkorta de långa köerna som var en begränsande faktor i utvecklingen av enhetens verksamhet. Åtgärden har möjliggjort omorganiseringar vilket resulterade i kortare köer till munhygienisterna och tandläkarna. Behovet av köpta tandläkartjänster har därmed sjunkit och kostnaderna likaså. Svårigheterna att rekrytera läkare resulterade i ett underskott av läkare, vilket gjorde att målen för avdelningen inte nåddes (problemet

fortsatte under åren 2017 och 2018, vilket visade att den aktuella läkardimensioneringen inte är tillräcklig för att säkra det icke-brådskande medicinska behovet under en rimlig tid). Köerna till icke-brådskande vård var i medeltal 6 veckor år 2016 och 5 veckor år 2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 36-41; 2018d: 42-47; 2019b: 44-50; 2020c: 42-47).

Under 2017 (problemen fortsatte under 2018) togs ett nytt patientprogram i bruk som inte fyllde förväntningarna samt hade för verksamheten fördröjande och försvårande egenskaper. Samkommunen rapporterar att psykiatriska sjukskötarens tillgänglighet inte är tillräcklig speciellt under semestertider, försening av behandling kan försämra kundens situation och förlänga behovet av vård eller långvarig arbetsförmåga. Under 2017 påbörjades den så kallade ”öppen pediatrik praxis”<sup>58</sup> som under 2018 etablerades i avdelningen. Modellen arbetades fram under flera år och har medfört reducerade kostnader, förskottad tillgången till vård för barn och ökat kompetensen hos anställda. Under 2018 förbjöd Regionförvaltningsverket användning av Mynämäkis hälsocenter pga. problem med inomhusluften, vilket påverkade tjänsteproduktionen avsevärt då mottagningsrum varit ur bruk och flytten använt personalens tid. Under 2019 fortsatte problemet med utrymmesbrist vilket påverkat utvecklingsarbetet. Under 2019 togs det elektroniska tidsbeställningssystemet i bruk. Tjänsten som psykiatrisk sjukskötare fylldes i juli 2019 vilket kortade ned väntetiden till tre veckor vilket också var målet (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 36-41; 2018d: 42-47; 2019b: 44-50; 2020c: 42-47).

Avdelningens pris per invånare har under de undersökta åren stigit speciellt i orala och allmänna sjukvården. Orsaken till förhöjningen är långa köer och därmed köpta tjänster. Problemen med inomhusluften år 2018 har tydligt ökat priset för allmänvården. Efter att en tilläggstjänst för munhygienist infördes minskade kostnaderna. Kostnaderna började dock höjas direkt efteråt. Inom allmänna vården kan

---

<sup>58</sup> Översättning av skribenten.

Pris	Öppenvård		
	Läkare och €/invånare	Fysioterap €/invånare	Oral hv. €/invånare
2016	158,00	22,00	76,99
2017	170,00	23,00	75,56
2018	184,00	22,00	76,03
2019	178,00	22,00	83,34

Besök	Öppenvård			
	Läkare och hälsovård st läkare	Fysioterap st sjuksköst	Oral hv. st gruppbest	besök/k
2016	19665	24407	760	1,2
2017	19089	24208	852	1,1
2018	19279	25369	879	1,2
2019	18819	27603	943	1,2

Tabell 8 Öppenvård 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 36-41; 2018d: 42-47; 2019b: 44-50; 2020c: 42-47).

en ökning av patienter ses, det kan till viss del hänföras till den ökade andelen av över 65-åringar. De ökade kostnaderna i de olika avdelningarna beror till viss del på flytten men också på personalbrist och därmed förhöjt antal köpta tjänster (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 36-41; 2018d: 42-47; 2019b: 44-50; 2020c: 42-47).

#### Akut vårdavdelning

Akuta vårdavdelningens mål har delvis uppfyllts under de analyserade åren. Under åren 2017 och 2019 har behandlingsperioden varit lägre än året innan, de resterande två åren högre än åren innan. De två åren då kundnöjdhetsundersökningen genomfördes nåddes

	Hälsovårdsservice
<b>Hinta</b>	Akut vårdavdelning
	€/behandlingsdag
2016	225,19
2017	231,70
2018	220,71
2019	213,43

Tabell 9 Akuta vårdavdelningens pris 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 42-44; 2018d: 48-50; 2019b: 51-53; 2020c: 48-50).

målet. Under de analyserade åren har vårdavdelningens pris sjunkit. Orsaken till detta kan hittas i sammanslagningen av bäddavdelningarna. Avdelningen har svårigheter med att rekrytera vikarier (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 42-44; 2018d: 48-50; 2019b: 51-53; 2020c: 48-50).

### *Åldringars öppenvård*

Under de undersökta åren har äldrevårdens tjänstelinje och öppenvården för åldringars mål uppfyllts till stor del. Målet med kundnöjdheten uppfylldes då nöjdheten var ca. 80%. Som långsiktigt mål inom åldringars vård ska ca 91–92% av åldringar över 75 år

	Servicelinje för äldre	
	Åldringars öppenvård	
	€/invånare	Hemvårdsbe
2016	100,73	86088
2017	98,84	93635
2018	104,94	94951
2019	101,98	85642

*Tabell 10 Åldringars öppenvård 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 46-50; 2018d: 53-57; 2019b: 56-60; 2020c: 53-57).*

bo i sitt eget hem. Under de undersökta åren har inte målet nåtts men samkommunen ligger nära målet (2016 89,6%; 2017 90,2%; 2018 90%, 2019 89,9%). Samkommunen har tagit i bruk ett mobilt system som förbättrar kundbetjäningen eftersom de anställda har med sig kundens information och kan logga in uppgifter på plats. Med systemet ökar tiden hos kunden. Samkommunen har införskaffat en egen bil som är ämnad till att transportera kunder och därmed sänka kostnaderna för taxitjänster vilket samkommunen redan sett besparingar i. Målet är också att garantera transport utan dröjsmål. Under 2018–2019 förflyttade sig samkommunen till kalla hemlevererade måltider. Detta medför mera frihet i mattider för kunderna och samkommunen har kunnat befria personalen från transportarbetet. Förändringen har medfört kostnadsbesparingar för samkommunen. Under de undersökta åren kan en ökning av avdelningens pris per invånare ses. Under året 2018 då priset var som högst meddelar samkommunen att personalkostnaderna var höga eftersom kostnaderna för vikarier var höga på grund av riklig sjukfrånvaro (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 46-50; 2018d: 53-57; 2019b: 56-60; 2020c: 53-57).

### *Dygnetruntvård, serviceboende och institutionell vård*

I dygnetruntvården har styrkortets mål uppnåtts delvis. Kunderna har varit nöjda med betjäningen upptill 65–70% (målet var 80%). Samkommunen fick under 2017

	Servicelinje för äldre		
	Dygnetruntvård, serviceboende och in		
	€/invånare s	€/invånare i	Behandlingsc
2016	106,10	141,78	13829
2017	107,29	141,39	9229
2018	106,70	139,78	9226
2019	110,44	145,08	9433

*Tabell 11 Dygnetruntvård 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 50-56; 2018d: 57-63; 2019b: 60-67; 2020c: 58-63).*

tyngdpunkten förflyttad från dygnetruntvård till öppenvård, samma riktning fortsatte under 2018. Under 2018 gjordes en undersökning som ämnade undersöka var samkommunen har utrymme för förbättring inom dygnetruntvården, det rekommenderades att: institutionella vården demonteras, servicestrukturen lättas, intervallmöjligheterna ökas och enheterna profileras mer specifikt. Under 2016 fanns 83 anstaltsplatser och 2019 50 (-39,76%). Under 2019 har samkommunen lyckats nedmontera de institutionella vårdplatserna då Litzeliuskoti ändrades till ett serviceboende och därmed blev servicestrukturen lättare. Aliste institutionella vårdavdelning avskaffas 2020. Mäntykotis flytt till Esperi Care blev fördröjt under 2016 och höjde därmed kostnaderna för personalens lön. Ruutontupas tillfälliga omplacering till Mynämäki höjde också kostnaderna då avdelningen behövde mera nattpersonal för att säkerställa kvaliteten på tjänsterna. Dygnetruntvården var överlag i behov av vikarier som dessutom höjde kostnaderna. Under 2017 var kostnaderna högre pga. att det var dyrare att producera tjänsterna för Mäntykotis avdelning i de renoverade lokalerna. Under 2019 ökade kostnaderna vilket huvudsakligen berodde på vikariatkostnaderna. Samkommunen har dock lyckats sänka antalet vård dagar (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 50-56; 2018d: 57-63; 2019b: 60-67; 2020c: 58-63).



## 4.2.2. Intervjumaterial

### 4.2.2.1. Implementering av balanserat styrkort

Samkommunen Akseli har enligt dokumentation tillämpat balanserat styrkort sedan år 2013, men enligt Hassinen-Laine sedan samkommunen grundades (2011). Samkommunens balanserade styrkort infördes av den dåvarande direktören och den nuvarande direktören har sedan 2017 arbetat med att förstärka kopplingen mellan styrkortets olika perspektiv och samkommunens strategi. Syftet med och orsaken till att styrkortet från första början infördes är inte helt tydliga, men de intervjuade var alla överens om att orsaken med stor sannolikhet grundade sig i behovet att uppmärksamma alla de viktiga perspektiven som styrkortet har. Med andra ord ville samkommunen införa ett verktyg för att bättre kunna följa upp ekonomin, personalen och de strategiska målen. Tuimala påpekade att eftersom samkommunen producerar lagstadgade tjänster som inte alltid kan mätas med det finansiella perspektivet behöver samkommunen alternativa metoder till mätning av verksamheten. Styrkortet är med Tuimalas ord: ”mycket bekvämt och kan användas till mycket”<sup>59</sup> (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021). De intervjuade betonade att sättet som strategin och perspektiven står i samband med varandra på är viktigt för organisationen. Under 2017 då rådande samkommunsdirektör inledde arbetet med styrkortet diskuterades helheten och hur mätinstrumenten kunde kopplas ihop med strategin Samkommunen ville betona den finansiella delen men också tjänsternas smidighet (kundperspektivet) och personalperspektivet (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021).

I samkommunen är det huvudsakligen ledningen som aktivt arbetar med styrkortet. Ledningen använder styrkortet primärt för att följa upp strategin. Samkommunens ledning följer upp och använder styrkortet veckovis. Enligt Tuimala har samkommunens förmän medverkat i en kurs/fortbildning om ledarskap där styrkortets aspekter lyftes fram. Däremot har de inte erbjudits någon specifik kurs/fortbildning som enbart behandlat balanserat styrkort (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine

---

<sup>59</sup> Översättning av skribenten

8.2.2021). De övriga anställda är inkluderade i styrkortet i form av personal- och kundperspektivet. De anställda arbetar med att förbättra kvaliteten i tjänsterna de producerar. Då personalperspektivet har utformats har de olika enheterna varit med och format perspektivet med hjälp av en workshop. I workshoppen har de anställda fått dela och lyfta fram synpunkter som är viktiga för dem (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021). Samkommunen har samlat information om styrkortet samt dess resultat i bokslutet. De anställda är underrättade om att informationen finns tillgänglig och att data insamlas. Under intervjuerna framkom det dock att det inte finns kort sammanfattade dokument om styrkortet att ge till de anställda eller nyanställda. Ledningen reflekterade över aspekten att det finns en risk i att personalen inte läser de långa boksluten var informationen om styrkortet finns (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021).

Ur samtliga intervjuer framgick det att arbetet med samkommunens balanserade styrkort är mycket självgående. I det dagliga arbetet är särskilt personalperspektivet närvarande i form av att de anställda motiveras. I samband med att personalen motiveras analyseras också situationerna, vad som kan göras annorlunda samt hur samkommunen på bästa sätt kan utnyttja kunnandet (Intervju Tuimala & Hassinen-Laine 8.2.2021). Även om det dagliga arbetet med balanserat styrkort ofta är självgående, leder strategin personalen i det dagliga arbetet. Strategin styr de anställda i den riktning som samkommunen vill röra sig (Intervju Samsten 8.2.2021).

#### 4.2.2.2. Kommunikation

Enligt Tuimala fungerar samkommunens kommunikation enligt att förmännen för fram enhetens aspekter till serviceområdeschefen som sedan för ärendet vidare till ledningsgruppen. Samkommunen har infört ett ERP-system<sup>60</sup>. Systemet innehåller

---

<sup>60</sup> Finska: toiminnanohjausjärjestelmä, ERP-järjestelmä.

gemensamma formulär. Dock anser Tuimala att det bästa verktyget för kommunikationen är månatliga Teamsmöten (Intervju Tuimala 8.2.2021).

Samsten gav ett exempel på brister i kommunikationen som lett till att samkommunen ändrat sina processer. Samkommunens anställda hade ansett att ledningen inte är tillräckligt synliga och att ledningen är svår att närma sig. Som åtgärd ordnas nu månatliga eller veckovisa möten i enheterna där personalchefen medverkar. De anställda har reagerat positivt på den nya processen och samkommunen ämnar därför fortsätta med den. Samkommunen har också börjat sammanställa rapporter från möten ledningen och styrelsen emellan. Dessa rapporter har fått mycket bra feedback (Intervju Samsten 8.2.2021).

I intervjun med Hassinen-Laine framgick det att ledningen kommunicerar med förmännen som sedan kommunicerar med personalen. Ibland ordnas fysiska möten, men samkommunen ordnar också virtuella möten eftersom avstånden är långa, och med hjälp av virtuella möten har fler möjlighet att medverka ens en liten stund. Hassinen-Laine ansåg också att kommunikationen genom åren blivit bättre (Intervju Hassinen-Laine 8.2.2021).

Då det gäller den interna rapporteringen till de anställda och introduktionen till styrkortet nämnde Samsten följande: ” Jag vet inte exakt hur enheterna går igenom det. Naturligtvis hoppas jag (...)”<sup>61</sup> och ”jag vet inte hur informationen fördelas ut där, men jag hoppas att informationen går igenom vid deras vecko- och månatliga möten”<sup>62</sup>. (Intervju Samsten 8.2.2021). I intervjuerna har det framkommit att samkommunens kommunikation enligt de intervjuade fungerar väl. Samkommunen har arbetat på sin kommunikation och nya metoder och rutiner har uppstått (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021).

---

<sup>61</sup> Översättning av skribenten.

<sup>62</sup> Översättning av skribenten.

#### 4.2.2.3. Mätning och rapportering av målen

Samkommunens mål mäts systematiskt. Varje kvartal följs de ekonomiska målen upp och övriga händelser i verksamheten rapporteras till styrelsen. Finansiella resultat följs upp månatligen. Den officiella rapporten (bokslandet) ges en gång per år. Som tillägg till bokslandet framställer samkommunen också personalbokslandet en gång om året. Vid sidan om de officiella rapporterna utför enhetscheferna också rapportering till enheternas anställda. Innan de officiella rapporterna går enhetscheferna igenom hur läget ser ut vid diverse mål med personalen. Intern rapportering sker veckovis (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021).

Enligt Tuimala är intern rapportering något som hon själv reflekterat över och en aspekt där det finns utrymme för utveckling. Rapporteringen sker systematiskt men Tuimala påpekar att samkommunen kunde bli bättre på att dokumentera hur de fyra perspektiven uppföljs och hur de påverkar de inre processerna. I de uppföljningar som gjorts har samkommunen kunnat se vilka delområden som behöver åtgärdas. Ett exempel är institutionsvården<sup>63</sup> som samkommunen försöker reducera och ersätta med effektiviserat serviceboende<sup>64</sup> för att positivt påverka det finansiella perspektivet och därmed få bättre tjänster till flera för samma kostnad (Intervju Tuimala 8.2.2021).

Enligt Tuimala har samkommunen infört flera nya mätinstrument genom åren. Tuimala menade att hon ofta får påminna förmännen om att inte införa för många olika mätinstrument eller slå ihop dessa, utan att istället använda sig av de mest centrala mätinstrumenten. Vissa delar av personalperspektivet samlas in vartannat år (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021).

Enligt Tuimala finns det också utrymme för mätning inom de olika serviceområdena. De olika enheternas mål och resultat jämförs inte med varandra. Enligt Tuimala skulle det vara till nytta att jämföra enheterna med varandra. Samkommunen har separerat

---

<sup>63</sup> Finska: laitoshoido.

<sup>64</sup> Finska: tehostettu palveluasuminen.

personalperspektivet från de enskilda enheterna till ett gemensamt perspektiv som inkluderar alla enheter. De tre resterande perspektiven presenteras separat för varje enhet. Enligt Tuimala skulle de tre perspektiven kunna analyseras både som organisationsövergripande (som personalperspektivet) och som separata enheter (som nuläget) (Intervju Tuimala 8.2.2021).

#### 4.2.2.4. Finansiella och icke-finansiella effekter

Enligt Tuimala har icke-finansiella effekter av balanserat styrkort varit en förbättring i de gemensamma målen för personalen. Hon anser också att styrkortet medfört en mera likvärdig behandling av personalen. Tuimala nämnde att det känns tråkigt att det i den offentliga sektorn inte finns samma möjlighet till belöning för väl utfört arbete som i den privata sektorn, t.ex. i form av bonusar. Här kan en del av balansen nämnas, nämligen att den inte balanserar till fullo. Tuimala menar att det förväntas mycket av personalen men att metoderna att ge belöning är få. Samkommunen använder sig av feedback, Smartum-sedlar och friskvårdsdagar (Intervju Marika Tuimala 8.2.2021).

Bildandet av samkommunen Akseli var resultatet av en sammanslagning mellan tre kommuner. De tre kommunerna hade verksamhet på flera olika platser. För att kunna effektivisera tjänsterna har samkommunen centraliserat enheterna, vilket också gett resultat. Kommuninvånare föredrar lokala tjänster men för att intensifiera det finansiella- och personalperspektivet är åtgärderna nödvändiga. För att nå finansiella effekter har samkommunen reducerat anstaltsvården<sup>65</sup>, slagit ihop bäddavdelningar<sup>66</sup> och outsourcat bostadsenheter<sup>67</sup>. Med dessa åtgärder har samkommunen nått finansiella och icke-finansiella effekter. De finansiella effekterna påverkas dock av ökande lagstadgade rättigheter för kommuninvånare som leder till att helheten inte blir förmånligare utan endast till dämpade finansiella utgifter. De icke-finansiella effekterna är patientsäkerheten. Med många halvtomma enheter uppkom

---

<sup>65</sup> Finska: laitospaikka.

<sup>66</sup> Finska: vuodeosasto.

<sup>67</sup> Finska: asumisyksikkö.

problematiken med reducerad personal och sårbarheten det medför. Med hjälp av sammanslagningarna kan alltså kvaliteten och säkerheten upprätthållas. Finansiella effekter i och med sammanslagningen var att samkommunens vårddagspris sänktes (Intervju Tuimala & Hassinen-Laine 8.2.2021).

Samkommunen arbetar kontinuerligt med att göra processerna smidiga. Då samkommunen fått feedback går de igenom feedbacken och arbetar med att ändra processerna. Ett exempel på insamlad feedback är att kommuninvånarna tidigare ansett det vara svårt att nå hälsovårdstjänsterna. På basis av den feedbacken utvecklade samkommunen processerna och införde en återuppringningstjänst. Samkommunen har därefter observerat att den negativa feedbacken angående problemet att nå hälsovården minskat (Intervju Tuimala & Hassinen-Laine 8.2.2021).

Balanserade styrkortet har enligt de intervjuade fått positiv feedback och de anställda har också deltagit i processen om att förbättra perspektiven. För att bättre kunna följa upp välbefinnandet på arbetsplatsen har samkommunen infört arbetsmiljöundersökningar. Ett exempel på vad som framkommit ur undersökningarna är introduktionen till arbetsplatsen och arbetet. Introduktionen är en del av personalperspektivet och samkommunen har under åren arbetat med att utveckla detta delområde. Exempel på åtgärder är en personalguide, en nämnd kollega som den nyanställda följer med under den första tiden. Ur undersökningen kunde samkommunen tyda att resultaten inom området förbättrats och att personalen varit nöjda med åtgärderna. Tuimala menar att samkommunen Akseli inom många serviceområden kan upprätthålla verksamheten för mindre kostnader än flera andra kommuner/samkommuner. Till viss del kan detta enligt henne förklaras med anställda som är villiga att arbeta hårt (Intervju Tuimala & Hassinen-Laine 8.2.2021 8.2.2021).

Ett av målen och mätinstrumenten inom personalperspektivet är att minimera sjukfrånvaron. Samkommunen arbetar tillsammans med arbetsplatshälsovården för åtgärder men att antalet sjukfrånvaron ändå fortsatt stiger. Samsten nämnde att en del av sjukfrånvaro kan minskas med hjälp av exempelvis ergonomiska arbetspunkter, men

nämnde samtidigt att sjukfrånvaro p.g.a. psykisk ohälsa ständigt ökar. Samkommunens arbete med sjukfrånvaron inkluderar att förmännen med låg tröskel bör kontakta arbetshälsovården. En annan metod som samkommunen ska ta i bruk är en modell för ersättningsarbete<sup>68</sup> som innebär att den anställda kan utföra en del av sitt arbete hemifrån. Samsten menar att modellen kommer ge positiv effekt och att de anställda varit positiva till förslaget (Intervju Samsten 8.2.2021).

#### 4.2.2.5. Balansen

Balansen i det finansiella perspektivet kommer enligt de intervjuade aldrig att balansera med de resterande perspektiven. Samsten beskriver den finansiella delen enligt följande: ”(...) ekonomin spelar en stor roll i bakgrunden även om det inte nödvändigtvis nämns i strategin, men det är en stor och viktig faktor”<sup>69</sup>. Enligt Samsten är den finansiella delen inte i balans med exempelvis personalperspektivet. I personalperspektivets mätare beträffande välbefinnande på arbetet limiterar det finansiella perspektivet möjligheterna för hur mycket medel samkommunen har till förfogande. Detta anser Samsten vara orsaken till att en balans inte kan uppnås. Han anser också att ”ekonomin lägger en ganska begränsad ram för vad vi har möjlighet att göra”<sup>70</sup> (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021).

Tuimalas syn stämmer överens med Samstens. Hon ser att det finansiella perspektivet lyfts ovanför de andra perspektiven och påverkar resterande perspektiv. Enligt henne kommer det alltid finnas en lutning i det finansiella perspektivet eftersom samkommunen aldrig kommer kunna hålla sig till budgeten eftersom de producerar lagstadgade tjänster. Tuimala menade också att eftersom vissa servicedelar behöver större finansiella tillgångar så måste samkommunen klara sig med färre medel i andra serviceområden. Enligt Tuimala skulle en bättre balans betyda en satsning på egen

---

<sup>68</sup> Finska: korvaavan työn malli.

<sup>69</sup> Översättning av skribenten.

<sup>70</sup> Översättning av skribenten.

personal och att behålla tjänsterna inom ”eget hus”, som skulle påverka kundperspektivet. Köpta tjänster försvårar kvalitetskontrollen och att nå målen (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021).

Hassinen-Laine ansåg att hon inte tänkt på balansen så mycket. Hon ansåg att perspektiven betonas enligt ”vad som händer just då”<sup>71</sup>. Enligt Hassinen-Laine är kundperspektivet det som mäts mest (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021).

### 4.2.3. Interna dokument

#### 4.2.3.1. Personalbokslut

	Fortbildningsdagar		Frånvaro		Pension St	Uppsägningar St	Personligt tillägg		Farosituationer	
	St/fastanställd	Dagar	%	Dag/anställd			% AKTA	% LÄKTA	Våld (allmän)	Händelser tot
2016	1,7	10 396	4,4	0,9	20	28	1,3	4,4	98	218
2017	1,6	10 366	8,1	1,3	10	41	1,6	4,8	104	184
2018	1,9	10 467	8,5	1,4	12	51	1,2	6,8	80	138
2019	3,2	10 606	9,6	1,4	Ingen inform	Ingen inform	2,2	4,5	72	148

% AKTA 2018 texten 1,4%, tabell 1,2%      Farosituationer: 2017 7 bemärkliga, 2018 4 bemärkliga, 2019 3 bemärkliga      Frånvaro% text 4,4%, tabell 8,1%

Tabell 12 Nyckeltal personal 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6-19; 2018a: 6-19; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18).

I samkommunens personalbokslut presenteras personalperspektivet och dess nyckeltal. Enligt personalboksluten är personalperspektivets mål en motiverad samt orkande personal, professionell personal och en eftertraktad arbetsgemenskap. Målen har ändrats en del under det sista undersökta året. Under de undersökta åren har samkommunen inte lyckats utföra utvecklingssamtalen till 100% (målet) ett enda år, under 2019 var målet 80% vilket samkommunen uppnådde. Under de undersökta åren har samkommunen inte heller lyckats uppfylla målet med tre dagar skolning per anställd. Under 2019 hade samkommunen som nytt mål att höja förmännens kunnande, målet var att alla förmän skulle närvara vid 2 seminarier under året och målet nåddes eftersom samtliga förmän deltog vid samkommunens seminarier (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6-19; 2018a: 6-19; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18).

<sup>71</sup> Översättning av skribenten.



Målet för sjukfrånvaro är 1 dag per månad per anställd. Under de undersökta åren var 2016 det enda året som samkommunen lyckades nå målet med 0,9 dagar. Resterande år höjdes antalet. Under 2019 jämfört med 2016 hade samkommunen 200 dagar mera sjukfrånvaro, procentuellt var ökningen från 4,4% till 9,6% (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6-19; 2018a: 6-19; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18).

	Ork i arbetet	Arbetsstillfredsställelse
2016	3,3-4,6	3,4-4,3
2017	3,3-4,6	3,4-4,3
2018	3,1-4,2	3,2-4,1
2019	Ingen information	Ingen information

Tabell 13 Ork i arbetet och arbetsstillfredsställelse 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6-19; 2018a: 6-19; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18).

Till personalperspektivets mätinstrument hör mätning av personalens ork i arbetet och arbetsstillfredsställelse. Från år 2016 till 2018 kan en liten minskning i både ork och tillfredsställelse ses (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6-19; 2018a: 6-19; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18). Under de undersökta åren har antalet uppsägningar ökat. Under 2016 var socialenheten den enhet där flest anställda sade upp sig (13 st.), 2017 från äldrevården (13 st.) och 2018 från socialenheten (21 st.). För 2019 rapporterade inte samkommunen resultaten (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6-19; 2018a: 6-19; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18).

Belöningssystem som samkommunen erbjuder de anställda är personliga tillägg, Smartum-sedlar och friskvårdsdagar. Enligt AKTA är minimum-procenten för personliga tillägg 1,3% av december månads löner. Under 2016 betalade samkommunen ut 1,3% och den högsta andelen var under 2019 2,2% (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6-19; 2018a: 6-19; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18).

Personal per enhet håller en jämn nivå under de undersökta åren. Inom vårdtjänsterna har personalen minskat. Under åren har också det totala antalet anställda minskat även om samkommunen räknar med en ökning av kunder. Det minskade antalet anställda kan tyda på förbättrade processer i organisationen. Andelen administrativ personal var

Personal	Förvaltning		Social- och familjetjänster		Hälsovårdstjänster		Äldrevården		Tot.	
	Fastanställd	Tidsbunden	Fastanställd	Tidsbunden	Fastanställd	Tidsbunden	Fastanställd	Tidsbunden	Fastanställd	Tidsbunden
2016	11	2	59	16	120	30	204	67	394	115
*BS	13		75		150		271		509	
2017	12	0	60	12	119	27	190	77	381	116
*BS	12		72		146		267		497	
2018	12	1	58	15	112	11	197	70	379	97
*BS	13		73		123		267		476	
2019									363	121
*PBS	0		0		0		0		484	

\* BS= bokslut, PBS= personalbokslut

Personal	Förvaltning		Social- och familjetjänster		Hälsovårdstjänster		Äldrevården		Tot.	
	Fastanställd	Tidsbunden	Fastanställd	Tidsbunden	Fastanställd	Tidsbunden	Fastanställd	Tidsbunden	Fastanställd	Tidsbunden
2016	2,16 %	0,39 %	11,59 %	3,14 %	23,58 %	5,89 %	40,08 %	13,16 %	77,41 %	22,59 %
*BS	2,55 %		14,73 %		29,47 %		53,24 %		100,00 %	
2017	2,41 %	0,00 %	12,07 %	2,41 %	23,94 %	5,43 %	38,23 %	15,49 %	76,66 %	23,34 %
*BS	2,41 %		14,49 %		29,38 %		53,72 %		100,00 %	
2018	2,52 %	0,21 %	12,18 %	3,15 %	23,53 %	2,31 %	41,39 %	14,71 %	79,62 %	20,38 %
*BS	2,73 %		15,34 %		25,84 %		56,09 %		100,00 %	
2019									75,00 %	25,00 %
*PBS									100,00 %	

\* BS= bokslut, PBS= personalbokslut

Tabell 14 Personal 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017d: 11; 2018d: 14; 2019b: 14; 2020b: 6).

2016: 2,55%, 2017: 2,41% och 2018: 2,73% av det totala antalet personal. I boksluten och personalboksluten för 2019 fanns inte personalen per enhet specificerat (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 8; 2017d: 11; 2018d: 14-15, 45; 2019b: 10 & 14; 2020b: 6; 2020c: 9).

#### 4.2.3.2. Undersökningar angående personalnöjdhet

Samkommunen har utfört flera personalenkäter angående personalens tillfredsställelse på arbetsplatsen. Majoriteten av undersökningarna som samkommunen levererat är gjorda efter den undersökta tidsperioden. Undersökningarna har valts att inkluderas eftersom de utgör resultatet av arbetet under den undersökta tidsperioden.

Samkommunen har genomfört undersökningen 2020 och (enligt intervjuerna) 2018. Resultaten rapporteras på en skala 1-5 och gäller hela samkommunen. I rapporten framkommer att personalen önskade bättre inskolning, resultatet förbättrades med 5,7% (2018: 3,5/5 & 2020: 3,7/5). Personalen hade ett medeltal på 3,9 år 2018 och 4,0

år 2020 i frågan om hur medvetna de är över enhetens mål. Personalen ansåg att de var mindre nöjda med hur organisationen drivs, resultatet hade sjunkit från 3,0 till 2,8. Personalen ansåg också att feedback inte samlas in regelbundet eftersom resultatet sjönk från 3,8 till 3,4 och att feedbacken inte utnyttjas lika väl för utveckling av arbetet (2018: 3,5, 2020: 3,2). Under 2018 ansåg 68,1% att de skulle rekommendera sin arbetsplats till en bekant vilket steg till 70,4% år 2020. Personalen ansåg att de hade lika mycket tid att utföra sitt arbete under båda undersökta åren med vitsordet 3/5 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2020d, Pekkarinen 2018: 24).

Samkommunen har via Arbetshälsoinstitutet genomfört en enkät till de anställda. I kommunikationen finns det utrymme för förbättring (vitsordet 4,3/7). Förmännen och ledningen anses inte heller utnyttja personalens kunnande aktivt i beslutsfattandet. De anställda har utvärderat att resurserna, den operativa utvecklingen och utvecklingen av arbetsprocesserna ligger mellan 3,6 och 4,4 av 7. I den öppna feedbacken önskade personalen en mera öppen informationsgång. Att utveckla kommunikationen skulle också enligt dem vara viktigt för att ”minimera dubbelarbete och utveckla tjänster”<sup>72</sup> (Niemi 2021).

Under 2020 har det inom socialvården utförts en undersökning om socialarbetet. I rapporten framkom att många äldre kommuninvånare har svårigheter med att använda digitala tjänster. Som bättringsförslag önskades en gemensam servicepunkt. Anställda anser också att vissa arbetsaspekter är utmanande på grund av resurserna och utmanande situationer förlänger processerna som medför att kunderna ”seglar” mellan enheterna. De anställda ansåg också att kundantalet var för högt i förhållande till antalet anställda i avdelningen för socialarbete för barnfamiljer. Överlag önskar personalen mera resurser för att kunna utföra arbetet enligt lagens tidsram (Siren 2020).

---

<sup>72</sup> Översättning av skribenten.

#### 4.2.3.3. Undersökningar angående kundnöjdhet

Samkommunen har utfört flera personalenkäter angående kundnöjdheten. Vissa av undersökningarna som samkommunen levererat är gjorda efter den undersökta tidsperioden. Undersökningarna har valts att inkluderas eftersom de utgör resultatet av arbetet under den undersökta tidsperioden.

Under våren 2020 utförde samkommunen en enkätundersökning till socialtjänsternas kunder. I undersökningen framgick att klienter ansåg att tjänsterna innehar ett mänskligt bemötande, saklig service, att personalen lyssnade på klienten och att klienterna kände sig hörda. De önskade mera resurser samt mötestider, digitala tjänster och längre telefonmöten. Kunderna utvärderade tjänsterna med 3-3,5. Inom handikapptjänsterna fick samkommunen feedback över att tjänsterna var flexibla och bemötandet trevligt. Personalens ombyte var enligt kunderna negativt. Kunderna utvärderade tjänsterna med 2,75-3,5. Barnskyddet fick god feedback för vänlig service. Tjänsterna utvärderades mellan 2,25 och 2,75. Samtliga avdelningar fick negativ feedback angående personalresurser (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2020a).

Inom äldreården gjorde samkommunen år 2020 en undersökning om kundernas upplevelser. De bästa vitsorden har samkommunen fått i frågan om säkerhetskänslan på avdelningen samt personalens yrkeskunnighet (3,2/4). Kommunikationen och samarbetet med personalen ansågs också fungera väl (3,1/4). De sämsta vitsorden var i frågan om aktiviteter utomhus (2019: 2,1/4 & 2020: 2,6/4) och antalet anställda (2019:2,4/4 & 2020: 2,4/4). I undersökningen har resultaten på de flesta punkterna förblivit samma som året innan. Den största positiva förändringen är frågan om kundens åsikt om dennes vård, den höjdes från 2,3/4 till 2,9. Den negativa riktningen av vitsordet var störst i frågan om information om medicinering som sjönk från 2,6/4 till 2,4/4 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2020a).

Under åren 2016 och 2017 har samkommunen genomfört kundnöjdhetsundersökningar i samtliga enheter. Under 2018 samt 2019 har ingen undersökning genomförts och under det senaste året har samkommunen bytt till ”omedelbar feedback efter behandling”<sup>73</sup>. I tabellen framkommer att medeltalet av feedbacken förbättrats under den undersökta perioden (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017a; E-post Tuimala 24.3.2021). I samkommunen var nöjdheten mellan 4,48 och 4,51. Samkommunens kundnöjdhet är procentuellt räknat till 89,6% och 90,2% (räknat ur medeltalet av kundnöjdheten) (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017a).

Kundnöjdhet		2017	2016
Poliklinikens läkarmottagning	Mynämäki	4,23	4,31
Poliklinikens läkarmottagning	Masku	4,15	4,17
Sjuksköterskemottagning	Mynämäki	4,64	4,53
Sjuksköterskemottagning	Masku	4,60	4,55
Läkares och sjukskötares mottagning	Mynämäki	-	-
Läkares och sjukskötares mottagning	Masku	-	-
Fysioterapia	Masku	4,60	4,70
Fysioterapia	Mynämäki	4,61	4,75
Bäddavdelningar	Ky: bäddavdelning Masku	4,14	4,13
Bäddavdelningar	Masku bäddavdelning	-	-
Bäddavdelningar	Mäntymäki bäddavdelning	-	-
Hemsjukhus	Hemsjukhus	4,77	4,71
Oral hälso- och sjukvård	Masku	4,61	-
Oral hälso- och sjukvård	Nousiainen	4,66	-
Oral hälso- och sjukvård	Mynämäki	4,65	-
Tot. genomsnittet		4,51	4,48

Tabell 15 Kundnöjdhet 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017a).

<sup>73</sup> Översättning av skribenten.

## 5. ANALYS

### 5.1. Implementering och strategi

#### 5.1.2. Implementering

Grunden för implementeringen av balanserat styrkort i samkommunen var enligt de intervjuade behovet att uppmärksamma även icke-finansiella delar. Eftersom samkommunen erbjuder lagstadgad service som inte går att mäta med traditionella verktyg behövde de hjälp med alternativa metoder. De önskade också verktyg för att följa upp ekonomin, personalen och de strategiska målen (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen Laine 8.2.2021). Styrkortet ämnar ge utrymme för och komplettera den icke-finansiella delen (Englund 2005:5, Kaplan & Norton 1992:71; Kaplan & Norton 1996:8 & 2007:152, Vuorinen 2013:52). Syftet med balanserat styrkort är att förbättra processerna (planering och uppföljning) (Jannesson & Skoog 2013:175). Samkommunens grund för implementering stämmer överens med teorin om implementering eftersom de önskade hjälp med den icke-finansiella delen vilken styrkortet ämnar bidra till.

#### 5.1.2. Strategi

Balanserade styrkortets syfte är att förbättra processerna och en modell där strategin får ett större fokus samt där strategin är delen som organisationen påbörjar arbetet med styrkortet från (Jannesson & Skoog 2013:175 & 168, 170). Teoretiskt har strategin en viktig roll för balanserat styrkort (Jannesson & Skoog 2013:168) och för att arbeta med styrkortet måste organisationen först utveckla sin strategi (Vuorinen 2013:52). Strategin och visionen är kärnan för styrkortet och de fyra perspektiven ska härledas till strategin (Funck 2009: 30-31). Att påbörja arbetet med balanserat styrkort utifrån strategin är viktigt eftersom den ligger till grund för vad styrkortet innehåller (Jannesson & Skoog 2013: 180). En tydlig strategi ger en bild av hur organisationen

ska drivas (Jannesson & Skoog 2013: 167-168). Samkommunens strategi och teorin angående strategin korrelerar. I samkommunens strategi kan en stark koppling ses mellan perspektiven och strategin. Direktören angav att samkommunen arbetat med kopplingen mellan strategin och perspektiven, vilket kan ses i strategins uppbyggnad. Baserat på detta kan det antas att samkommunen följt teorin om att börja implementeringen från strategin och att strategin spelar en stor roll och står därmed i centrum för samkommunens styrkort.

En stor del av samkommunens strategi är uppbyggd kring de fyra perspektiven, se del 2 ”strategiset näkökulmat talousarviokäsittelyssä”. Strategin korrelerar med perspektiven eftersom de fyra perspektiven är ett återkommande tema i strategin<sup>74</sup> (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2018b: 3-6). Samkommunens strategi är kort samt lättläst och resonerar för organisationens viktigaste mål samt utveckling (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2018b: 3-6). En tydlig strategi ger en bild av hur organisationen ska drivas (Jannesson & Skoog 2013: 167-168). Här kan kopplingen ses mellan teorin och samkommunens strategi, den tydliga och lättlästa uppbyggnaden ger en klar bild för hur organisationen ska drivas. Samkommunen anger också att strategin är till hjälp för att planera och för beslutsfattande, vilket den teoretiskt är till för (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2018b: 3-6; Jannesson & Skoog 2013: 167-168).

Enligt teorin hjälper styrkortet organisationen med att införa strategin i alla organisationsnivåer. Detta medför att en stor del av personalen (tidigare forskning 74%) förstår strategin (Inamdar m.fl. 2002: 188-191). I intervjuerna framkom att det för det mesta är ledningen som använder sig av styrkortet (Intervju Hassinen-Laine 8.2.2021) och enligt personalundersökningarna angav personalen sig förstå enhetens mål med vitsordet 4/5. Vitsordet hade förbättrats sedan förra undersökningen med 0,1. Detta betyder att 80% anser sig förstå målen, vilket kunde betyda att de förstår strategin (strategin innehåller målen) (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2020d). Samkommunens resultat stämmer överens med tidigare forskning med ett lite högre resultat än tidigare

---

<sup>74</sup> Finns i del 2 (de fyra perspektiven), del 5 (samkommunens värderingar i samband med perspektiven) och del 6 (de fyra perspektivens mål och utvecklingsåtgärder till dem) (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2018b: 3-6).

forskning. Dock kunde strategin införas starkare i organisationen så att den mer aktivt kunde användas av alla i organisationen. Detta skulle teoretiskt kunna åtgärdas med en strategikarta som skulle finnas tillgänglig på synliga platser i avdelningarna men också som en del av personalguiden och inskolningsmaterialet. På detta sätt skulle personalen bli informerad eftersom risken att längre dokument inte läses finns. Teoretiskt är det viktigt att kommunicera ut strategin så att alla i den operativa verksamheten känner till hur deras beslut påverkar samkommunen (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 6-19, 24-28; 2018d: 6-19, 29-34; 2019b: 6-20, 30-36; 2020c: 6-18; Soysa m.fl. 2019:1013; Coop 2006:176; Grigoroudis 2012:113; Llach m.fl. 2017:2188; Perramon m.fl. 2016:1127; Perusturvakuntayhtymä Akseli 2020d; Siren 2020; Niemi 2021; Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021). För balanserat styrkort är det viktigt att både den finansiella och icke-finansiella informationen ska finnas tillgänglig och att den är lätt att förmedla. Anställda i den operativa verksamheten bör känna till hur deras beslut påverkar den finansiella delen. För att förenkla informationen kan organisationen använda sig av strategikartor. Strategikartor visar på ett sammanfattat sätt de anställda hur organisationen drivs för att nå målen och gör även strategin mer kommunicerbar och användbar. I strategikartan visas de fyra perspektiven och sambanden mellan dem. En illustration presenterar budskapet vilket gör arbetet i de lägre organisationsnivåerna mer effektivt vilket i sin tur bidrar till kundnöjdhet och finansiell lönsamhet. Organisationens kan därtill komplettera strategikartan med att upprätta en strategiberättelse som visar t.ex. kunders upplevelser och den generella utvecklingen inom olika viktiga områden (Jannesson & Skoog 2013: 167–172; Kaplan & Norton 1996:8). Samkommunen Akseli skulle som förbättringsförslag kunna arbeta med att upprätta en förenklad strategikarta. Strategikartan skulle förslagsvis kunna vara en tankekarta upplagd på anslagstavlor i de olika enheterna. En mera utförlig men ändå lättläst strategikarta eller strategiberättelse skulle kunna ges till nyanställda som en del av introduktion till arbetsplatsen, men också som påminnelse till övriga anställda. Detta skulle göra att de viktigaste delarna av de fyra perspektiven och strategin skulle vara lättlästa och tillgängliga för alla. Teoretiskt skulle detta kunna effektivisera arbetet och fungera som påminnelse i det dagliga arbetet. Ett lättläst dokument skulle också kunna fungera som inskolning i arbetet med balanserat styrkort. Som tidigare nämnts är det



huvudsakligen ledningen som använder styrkortet, men på detta sätt skulle samkommunen även kunna inkludera resten av organisationens anställda i styrkortet.

## 5.2. Finansiella perspektivet

Tidigare forskning tyder på att balanserat styrkort gett organisationer finansiella effekter. Upp till 76% av undersökta företag anser sig ha fått en positiv effekt i det finansiella perspektivet sedan implementeringen, exempelvis sänkta kostnader och effektivare kostnadskontroll (Inamdar m.fl. 2002: 188-191; McDonald 2012:8; Quesado 2018:195). Enligt Kommunförbundets rapport från år 2020 framgår att kostnaderna för hälsovården ökat under tidsperioden 2016 till 2019. Den procentuella ökningen var 5,25% (dvs. från 2258€/invånare till 2405€/invånare) (Pernu & Nemlander 2020: 73).

Samkommunen Akseli strävar efter dämpad ökning av de totala kostnaderna. Inom kostnadsfördelningen har det skett förändringar. En del av de finansiella effekterna är kopplade till styrkortets inre faktorer, t.ex. sammanslagningar av enheter, omorganiseringar, ändrade processer, konkurrensatt köpta tjänster. Samkommunen har försökt identifiera kostnadsbesparande utvecklingsmål. Åtgärder som gjorts har resulterat i att personalkostnaderna sjunkit från ca. 22,6 milj. € till ca. 21,8 milj. €. Resultatet före avskrivningarna har också ökat från ca. 161.000€ till ca. 188.000€. Samkommunen har ännu aspekter de behöver utveckla. Inom de köpta tjänsterna har utgifterna ökat från 16,9 milj. € till 20,1 milj. €. De totala kostnaderna har också ökat från 46 milj. € till 48 milj. €. I vissa avdelningar har samkommunen lyckats sänka priset på tjänsterna men i flera fall har priset också ökat, det finns alltså ett utrymme för att sänka priserna i de avdelningar där priset under de senaste åren ökat. Enligt intervjun med Tuimala kan samkommunen upprätthålla verksamheten till en mindre peng än vad många andra kommuner kan. Dessa positiva effekter korrelerar med teorin som påvisar att implementeringen sänker kostnaderna och ger positiva finansiella effekter (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015: 10, 55; 2016: 10, 53; 2017c: 11-12, 21-36, 63,

36-44, 46-57, 63; 2018b: 3-6; 2018c: 8, 59; 2018d: 26-40, 70, 42-50, 53-63, 70; 2019b: 27-42, 44-53, 56-67, 75; 2020b:71; 2020c: 22-40, 42-50, 53-63, 71; 2020c: 71; Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021). I tabellen presenteras samkommunens kostnader gentemot Finlands största städers kostnader. Enligt dessa uträkningar är

€/inv.	Driftskostnader	Driftskostnader	Kostnader per storstäder
		inkl. Avskriv. & Fin. Kostnader	
2016	2 100,65 €	2 107,81 €	2 285,00 €
2017	2 038,66 €	2 047,33 €	2 149,00 €
2018	2 128,20 €	2 136,76 €	2 312,00 €
2019	2 203,92 €	2 212,19 €	2 405,00 €
% ökning 2016-2019	4,95 %	4,93 %	5,25 %

Tabell 16 Driftskostnader i samkommun vs. driftskostnader i storstäder i Finland (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015a:55; 2016: 53; 2017b: 57; 2017c: 63; 2018c: 59; 2018d: 70; 2019b: 75; 2020b:71).

ökningen i kostnaderna i korrelation med Kommunförbundets rapport. Samkommunen Akseli har procentuellt en lite lägre förhöjning av kostnaderna. En effektivare kostnadskontroll gentemot de andra kommunerna korrelerar med Quesados (2018:195) undersökning om att balanserat styrkort hjälpt organisationerna med kostnadskontrollen. Styrkortets effekter är därmed positiva.

### 5.3. Kundperspektivet

Enligt tidigare forskning anser organisationer att kundperspektivet är det viktigaste sättet att mäta prestation på (Chu m.fl. 2009: 407 ). Enligt teorin sker balansen i styrkortet då mätning sker i område och tid (Jannesson & Skoog 2013: 175) och att vara transparent i rapporteringen av prestation är av vikt (McDonald 2012:11). Tidigare forskning tyder på förbättring i kundnöjdheten enligt följande:

- 90% i Grigoroudis (2012:13) undersökning
- 3,38/5 i Llachs (2017: 2187) undersökning
- 3,56/5 i Perramon m.fl. (2016: 1127) undersökning
- 90% i Kommunförbundets (2017) undersökning
- 18% ökning av kundnöjdhet i Voelker m.fl. (2001:22) undersökning
- 18% ökning i Meliones undersökning (McDonald 2012: 8-9)
- Ökning från 88% till 96% i Aguileras och Walkers undersökning (McDonald 2012: 8-9)
- Ökning från 86,5% till 88,3% i hälsovården med implementerat BSC (Chu m.fl. 2009: 404-406).

Kundnöjdheten i Samkommunen Akseli mättes under de två första undersökta åren. De genomsnittliga kundnöjdheten var 4,48/5 år 2016 och 4,51/5 år 2017. Procentuellt räknat är kundnöjdheten 89,6% och 90,2% (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017a). Samkommunen har efter 2018 förflyttat sig till direkt feedback (E-post Tuimala 24.3.2021). Enligt intervjuerna hade omorganiseringar av avdelningar gjorts för att förbättra säkerheten (Intervju Hassinen-Laine 8.2.2021), dock har samkommunen i enkäterna fått resultat korrelerat till detta enligt följande: säkerhet 3,2/4 och personalens mängd 2,4/4. Annan feedback som samkommunen fått är bra bemötande, att patienterna kände sig hörda och flexibla tjänster. Dock ansågs personalresurserna och personalens ombyte vara en negativ aspekt (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2021; 2020a). Aspekter som påverkat kundperspektivet positivt har varit rekryteringar som påverkat kunden genom tillgänglighet av tjänster (t.ex. kortare köer) och omorganiseringar av tjänster (t.ex. matleverans), men negativa aspekter har t.ex. varit spänning i enheterna pga. uppsägningar (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 24-41, 46-50; 2018d: 29-47, 53-57; 2019b: 30-50, 56-60; 2020c: 26-47, 53-57).

Samkommunens kundnöjdhet korrelerar med tidigare undersökning. Jämfört med de flesta tidigare undersökningar kan det tydas att samkommunen har en högre kundnöjdhet. Samkommunens kundnöjdhet hade ökat vilket också stämmer överens med tidigare forskning. Jämfört med Grigoroudis, Kommunförbundets och Aguileras och Walkers undersökningar är Samkommunen Akseli på samma nivå, enligt Llachs, Perramon m.fl. och Chu m.fl. är samkommunens kundnöjdhet högre. Eftersom datainsamling bara fanns för ett år är förhöjningen mindre än vad den är på de tidigare undersökta åren. Samkommunen har dock avslutat insamlingen av kundnöjdhetsdata på det traditionella viset vilket teoretiskt och enligt flera andra organisationer är det viktigaste sättet att mäta prestation med. Teoretiskt ska datainsamlingen ske konsekvent och jämförbart, vilket också kan rekommenderas för samkommunen (Jhunjhunwala 2009: 2017; Gunarsih m.fl. 2016: 66).

## 5.4. Interna processer

### 5.4.1. Administrativ personal

Enligt SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) utgör den administrativa personalen ungefär 1,2% medan Kommunarbetsgivarna i Finland uppger att ca. 2% arbetar med administrativa uppgifter (Sveriges Kommuner och Regioner 2019 & Kommunarbetsgivarna 2020). I Samkommunen Akseli arbetar under de undersökta åren 2,41%–2,73% av personalen med administrativa uppgifter. Den administrativa personalen har ökat från 2016 till 2018 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017d: 11; 2018d: 14; 2019b: 14; 2020b: 6). Samkommunen Akselis andel administrativ personal är större än de tidigare undersökta organisationers andel administrativ personal.

### 5.4.2. Omorganisering av resurser

Teoretiskt är det viktigt att gå igenom de inre processerna för att se hur processerna påverkar kundbeteendet. Med detta kan samkommunen analysera sina resurser och hurdan förmåga de har att uppgradera sig (Olve m.fl. 1999:62-63). Omorganisering av processer kan resultera i att tid frigörs vilket sedan kan användas till mera betydelsefulla områden (Hallegårde & Johansson 1999: 12-13).

I Samkommunen Akseli har olika omorganiseringar gjorts. Samkommunen har utfört strukturella omorganiseringar i avdelningarna där avdelningar sammanslagits. Detta har haft en kostnadseffektiv effekt och en säkerhetseffekt menar Hassinen-Laine (Intervju 8.2.2021). Till följd av sammanslagningarna har samkommunen outsourcat tjänster (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 5; 2018b: 3–6). Samkommunen konkurranssätte transporttjänsterna och har sett ekonomiska effekter sedan dess. Med hjälp av omorganisering av resurserna har exempelvis tandläkarresurserna kunnat frigöras. Inom dygnetruntvård fick samkommunen tyngdpunkten skiftad från dygnetruntvård till öppenvård. Samkommunen lyckades också göra servicestrukturen lättare med hjälp av att sänka antalet institutionella vårdplatser. Inom dygnetruntvården

sänktes vårddagarna från ca 14 000 dagar till ca 9 400 dagar (2017 & 2018 ca 9 200 dagar) (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015:10, 20-21, 23, 28-34, 37, 42-43, 47; 2016:10, 22-23, 25-26, 30, 35, 39-40, 43-44, 47; 2017c: 11-12, 15, 20, 24, 27-28, 32, 36-43, 46-56; 2018b: 3-6, 18; 2018c:8, 17, 20-21, 24-25, 30, 37-38, 41-42, 48-49, 53; 2018d: 35-40, 42-47, 53-63; 2019b: 19, 36-42,44-50, 56-67; 2020c: 14, 33-40, 42-47, 53-63; 2020d; Niemi 2021; Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen- Laine 8.2.2021). Samkommunen har enligt teorin arbetat med sina processer och kunnat frigöra tid samt resurser och därmed omplacera dem. Effekterna på dessa är t.ex. bättre kundservice hos kunden (äldrevården, mera tid för kunden i hembesök), kostnadsbesparing via konkurrensättning och antalet sänkta vårddagar.

### 5.4.3. Kommunikation

Teoretiskt är det viktigt med feedback. Utebliven feedback kan tyda på för svårsläst information. Ett fungerande informationsflöde förminskar kostnader och minskar riskerna för missuppfattningar (Johanson & Skoog 2015: 13-14; Okongwu m.fl. 20015: 681). Ur intervjun framkom att ledningen inte alltid vet vad som går igenom i enheterna: ”Jag vet inte exakt hur enheterna går igenom det. Naturligtvis hoppas jag (...)”<sup>75</sup> och ”jag vet inte hur informationen fördelas ut där, men jag hoppas att informationen går igenom vid deras vecko- och månatliga möten”<sup>76</sup> (Intervju Samsten 8.2.2021). Att inte vara säker på hur informationen förs vidare i enheterna tyder på en utebliven feedback som teorin hänvisar till. En kontroll över att informationen givits och förstått vore ett förbättringsförslag för samkommunen, på detta sätt skulle samkommunen kunna säkerställa att den teoretiskt viktiga kommunikationen följs.

Enligt tidigare forskning uppger 76% av de undersökta företagen förbättrad kommunikation då de arbetat med balanserat styrkort (Inamdar m.fl. 2002: 188-191). Samkommunen Akseli har enligt intervjuerna förbättrat sin kommunikation och menar

---

<sup>75</sup> Översättning av skribenten.

<sup>76</sup> Översättning av skribenten.

att den fungerar väl (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021). Personalen önskade också bättre kommunikation för att undvika dubbelarbete och att de skulle få information om sin arbetsplats via arbetet och inte via andra medier (Niemi 2021). Intervjuerna tyder på att samkommunens effekt i kommunikationen korrelerar med tidigare forskning där största delen av organisationerna angivit att styrkortet hjälpt dem med kommunikationen. Dock tyder de anställdas svar i enkäten på de resterande organisationer där kommunikationen ännu kunde förbättras.

#### 5.4.4. Digitalisering

Ny teknologi kan enligt teorin öka sysselsättningen i organisationen och kan exempelvis förkorta kötider (Thakkar 2014: 247). Enligt THL:s undersökning ansåg också över 50% av de undersökta organisationerna att digitala verktyg ökat kvaliteten (Institutet för hälsa och välfärd 2021). Ur intervjun med Hassinen-Laine framkom att samkommunen fått feedback för att de är svåra att få tag på via telefon. Som förbättring i de digitala processerna och kundservicen togs en uppringningstjänst i bruk. Effekten med digitaliseringen är att samkommunen får mindre negativ feedback angående nåbarheten (Intervju Hassinen-Laine 8.2.2021). Det mobila systemet där hemvården loggar in uppgifter om kunder under vistelsen i deras hem har medfört mera tid för kunden och bättre tillgänglighet till kundens uppgifter för personalen, vilket också stämmer överens med tidigare undersökning där 50% av organisationerna ansåg att uppmärksamheten gentemot kunden ökat efter implementeringen (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015:10, 20-21, 23, 28-34, 37, 42-43, 47; 2016:10, 22-23, 25-26, 30, 35, 39-40, 43-44, 47; 2017c: 11-12, 15, 20, 24, 27-28, 32, 36-43, 46-56; 2018b: 3-6, 18; 2018c:8, 17, 20-21, 24-25, 30, 37-38, 41-42, 48-49, 53; 2018d: 35-40, 42-47, 53-63; 2019b: 19, 36-42,44-50, 56-67; 2020c: 14, 33-40, 42-47, 53-63; Quesado 2018:195). Samkommunen har sett positiva effekter angående digitaliseringen. Samkommunens effekter på bättre kvalitet av tjänster korrelerar med tidigare undersökningar om att digitala system höjer kvaliteten, som exempelvis i hemvården

där personalen får mera tid hos kunden eftersom de kan logga in uppgifter hos kunden samt se kundens uppgifter på plats.

## 5.5. Personalperspektivet

### 5.5.1. Ledningens inverkan

Ett bra arbetsklimat hjälper organisationerna att höja arbetstillfredsställelsen. Enligt teorin påverkas arbetstillfredsställelsen av en välfungerande kontakt till ledningen. Då ledningen stöder personalen kan prestationsnivån, engagemanget och motivationen höjas. Också involverande i beslutsfattandet korrelerar med personalnöjdheten. Enligt tidigare undersökning höjdes tillfredsställelsen till ledningen märkbart efter implementering av balanserat styrkort (Molina m.fl. 2016: 83-85, 89; Perramon m.fl. 2016: 1124 & 1134; Adeinat 2019: 3; Harvard Business Review 2013: 6-8, Thakkar 2014:248; Soysa 2019: 1013, Coop 2006: 176). Enligt intervjuerna och enkätundersökningarna har samkommunen Akseli utrymme för förbättring i detta område. Personalen ansåg också att kommunikationen från ledningen till de anställda hade försämrats från 3,5/5 till 3,3/5. Personalen ansåg att förmännen var uppmuntrande med vitsordet 3,5/5, men att de var mindre nöjda med organisationens ledarskapsstil där vitsordet sjunkit från 3/5 till 2,8/5. Personalen ansåg också att den opartiska och rättvisa behandlingen av personalen förbättrats (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2020d). Detta påvisar att samkommunen inte nått de positiva effekter som teorin nämner. Enligt teorin ska styrkortet hjälpa organisationen i dessa områden, men i samkommunen har vissa mätningar visat negativa effekter. Tuimala påpekade att styrkortet hjälpt organisationen med en likvärdig behandling av personalen, vilket stämde överens med enkäterna. Enligt intervjuerna hade personalen ansett att ledningen ”var för långt borta” och detta hade som förbättringsåtgärd medfört regelbundna möten med ledningen och enheterna. Effekten av de nya tillvägagångssätten var positiva, personalen var nöjd med de nya tillvägagångssätten (Intervju Tuimala & Samsten 8.2.2021). Här kan en effekt av styrkortet ses i form av positiv tillfredsställelse och nöjdhet gentemot ledningen. Dock stämmer inte enkäterna och intervjumaterialen

överens eftersom enkäterna visar en försämrad effekt i flera fall medan intervjun visar en positiv effekt.

### 5.5.2. Personalnöjdhet

”Med arbetstillfredsställelsen, hälsan och den goda arbetsförmågan som personalen upplever förbättras arbetets kvalitet, kundnöjdheten ökar och produktiviteten i arbetet och organisationen ökar” (Kommunarbetsgivarna 2007). Teoretiskt är det viktigt att de anställda är nöjda med sin arbetsplats eftersom detta bidrar till högre servicekvalitet. I tidigare undersökningar är nöjdheten bland anställda mellan 48% och 60%. Medeltalen på undersökningarna var 3,11/5, 3,13/5 och 3,36/5 (Soysa m.fl. 2019:1013; Coop 2006:176; Grigoroudis 2012:113; Llach m.fl. 2017:2188; Perramon m.fl. 2016:1127). Kevas undersökning visar att kommunsektorns rekommendationsprocent för personalnöjdhet är 77%. Procenten hade sjunkit från år 2014 då den var 82% (Pekkarinen 2018: 24).

I samkommunens undersökning svarade år 2018 68% av de anställda att de skulle rekommendera samkommunen som arbetsplats, under 2020 hade procenten höjts till 70%. Som vitsord skulle detta betyda 3,4/5 och 3,5/5. I analysen antas att nöjdheten till samkommunen korrelerar med hur personalen rekommenderar arbetsgivaren som arbetsplats. Enligt personalboksluten var arbetstillfredsställelsen 2016 mellan 3,4 och 4,3 (medeltal 3,85), medan den var 3,2 till 4,1 (medeltal 3,65) år 2018. Arbetstillfredsställelsen hade sjunkit med ca 0,2 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6-19; 2018a: 6-19; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18; 2020d). En intressant aspekt i samkommunens personalperspektiv är att personalen oftare rekommenderar arbetsplatsen samtidigt som arbetstillfredsställelsen minskat och uppsägningarna ökat (mera om uppsägningarna längre fram i analysen). Mätningarna korrelerar inte med varandra (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6& 12; 2019a: 12; 2020b:6; 2020d).



Tidigare undersökning och samkommunens kundnöjdhet korrelerar angående om personalen rekommenderar arbetsplatsen. Samkommunen har ändå en bättre personalnöjdhet än vad tidigare forskning tyder på (48–60% vs. 68–70%), dock lägre än Kevas undersökning (77% vs. 68–70%). Enligt Kevas undersökning hade personalnöjdheten i Finland sjunkit vilket stämmer överens med bokslutets arbetstillfredsställelse. Kevas undersökning hade sjunkit mera än Akselis. Effekter som samkommunen har sett är positiva (+0,2%) i frågan om rekommendationen av arbetsplatsen, men negativ i frågan om arbetstillfredsställelsen (-0,2).

Enligt Arbetshälsoinstitutet hade personalens stress i arbetet ökat eller minskat med +0,1 till -0,1 från 2016 till 2020 (Arbetshälsoinstitutet 2021). I Samkommunen Akseli hade ork i arbetet sjunkit under de undersökta åren (2016-2018) från 3,3-4,6 till 3,1-4,2, vilket betyder sämre ork i arbetet med -0,2 till -0,4 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6-19; 2018a: 6-19; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18). Om det antas att stressen påverkat ork i arbetet har Samkommunen Akseli en negativare effekt än vad Arbetshälsoinstitutets mätningar visar.

### 5.5.3. Frånvaro och uppsägningar

Enligt tidigare forskning var frånvaro från arbetet i genomsnitt 1,55 och 4,5 dagar per år (Perrmon m.fl. 2016:1127; Llach 2017: 2188). Enligt Kommunarbetsgivarna sjönk sjukfrånvaron under 2019 till 1,4 dagar (2018: 1,42 dagar) (Kommunarbetsgivarna 2020a). Hos samkommunen är målet 1 sjukfrånvarodag per månad. Under de undersökta åren var personalen i medeltal frånvarande från arbetet 0,9 dagar till 1,4 dagar. Antalet dagar höjdes under de två första åren varefter det fjärde året blev på samma nivå som det tredje. Det första undersökta året var det enda året som samkommunen uppnådde sitt mål. Från det första till fjärde året var förhöjningen från 4,4% till 9,6% frånvarodagar (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6-19; 2018a: 6-19; 2019a: 6-20; 2020n: 6-18). Samkommunens sjukfrånvaro korrelerar med tidigare undersökning, den är till och med en aning lägre än tidigare undersökningar.

Samkommunens sjukfrånvaro har dock ökat och närmar sig därmed tidigare undersökningars resultat. I detta område har inte styrkortet gett den önskade effekten under de första undersökta åren. En positiv effekt är att sjukfrånvaron under det sista undersökta året förblivit samma och inte ökat. För att kunna behålla know-how:n behöver samkommunen arbeta på hur de behåller positionen som en attraktiv arbetsgivare. Detta är något som samkommunen också själv analyserat i intervjuerna och i bokslutet.

I samkommunen ökar personalens uppsägningar varje år under de undersökta åren. År 2016 sade 28 personer upp sig och under 2018 51 personer (2019 rapporterades inte). De flesta uppsägningarna ägde rum i socialenheten där de ökat från 13st till 21st. Ökningen berodde delvis på spänningen i enheten (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017b: 6-19; 2017c: 24-28; 2018a: 6-19; 2018d: 29-34; 2019a: 6-20; 2019b: 30-36; 2020b: 6-18; 2020c: 26-33). Teoretiskt är det viktigt för organisationens personalperspektiv att arbeta för att behålla know-how:n (Olve m.fl. 1999:65-66). Enligt bokslutet och intervjun med Tuimala framgick att samkommunen ser tillgängligheten och beständigheten hos personalen som en risk samt att samkommunens rykte påverkar rekryteringen (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2017c: 12; 2018d: 15; 2019b: 6, 14-15; 2020c: 11-12; Intervju Tuimala 8.2.2021). Effekterna från balanserade styrkortet är negativa, samkommunen har inte med hjälp av styrkortets insatser lyckats dämpa eller förminska uppsägningarna. Samkommunen skulle behöva ett mer aktivt arbete angående personalperspektivet för att se starkare effekter kopplade till ryktet som arbetsgivare, rekryteringen och att minska uppsägningar och därmed behålla know-how:n inom organisationen.

#### 5.5.4. Inskolning och fortbildning

Teoretiskt är det viktigt att investera i fortbildning för att kunna nå mål. Tidigare undersökningar visar att styrkortet hjälpt organisationer att utbilda personalen om branschen och framgång. Enligt undersökning inverkar lärandet även på inre processer

som sedan påverkar kunderna. Utbildad och fortbildad personal medför kvalitet (Molina m.fl. 2016: 83-85, 89; Perramon m.fl. 2016: 1124 & 1134; Adeinat 2019: 3; Harvard Business Review 2013: 6-8; Thakkar 2014:247; Shaiti 2016: 63-64; Inamdar m.fl. 2002: 188-191; Coop 2006:176).

Enligt enkäterna och intervjuerna framkom att personalen önskade bättre inskolning i arbetet. Enligt enkäterna har resultatet av åtgärderna förbättrats (från 3,5/5 till 3,7/5). Samma ökning hade också hänt i frågan om arbetet erbjuder personalen möjligheten använda sitt kunnande i arbetet (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2020d; Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021). Enligt enkätundersökningarna önskar dock personalen att ledningen skulle använda personalens kunnande mera aktivt (vitsord 4,2/7). Personalen ansåg dock att arbetsgivaren sporrade dem till att utveckla sitt kunnande (4,8/7), men att de inte hade tydliga tillvägagångssätt för att lära sig nytt (4,2/7) (Niemi 2021). Samkommunens anställda fortbildades i medeltal 1,7 dagar under 2016 och under 2019 hade dagarna stigit till 3,2 dagar per anställd.

Samkommunens lärande-perspektiv korrelerar delvis med teorin. Antal utbildningsdagar hade fördubblats under tidsperioden, vilket betyder att samkommunen satsat på utbildningen så som de teoretiskt ska göra. Också inskolningen var något som samkommunen ändrat sina processer i, vilket syns som ett bättre resultat redan året efter processändringarna.

## 5.6. Balansen

Teoretiskt sker balansen i balanserat styrkort då utvecklingen i de fyra perspektiven balanserar (Nilsson & Olve 2013: 360; Jannesson & Skoog 2013:175). Enligt intervjuerna finns det utrymme för förbättring i balansen angående problematiken med att den finansiella delen inte balanserar med resten av perspektiven. Den finansiella delen limiterar de andra delarna. Det kommer alltid finnas en lutning i finansiella perspektivet eftersom samkommunen erbjuder lagstadgade tjänster. I samkommunens

styrkort förekommer alltså obalans på grund av att det finansiella perspektivet ”lägger en ganska begränsad ram för vad vi har möjlighet att göra” i de andra perspektiven, speciellt i personalperspektivet. Samsten påpekade att personalens välmående kostar och därför finns det en obalans i perspektiven. Enligt Tuimala finns det också en obalans mellan finansiella och personalperspektivet eftersom det förväntas att personalen arbetar hårt men p.g.a. det finansiella perspektivet finns det inte alltid möjlighet till den belöning för arbetet som samkommunen önskar kunna ge. Enligt tidigare forskning begränsar det finansiella perspektivet de icke-finansiella perspektiven. Samkommunens obalans mellan perspektiven korrelerar med tidigare forskning angående obalans mellan finansiella och de icke-finansiella delarna. Att det finansiella perspektivet lyfts ovanför de andra perspektiven korrelerar också med tidigare forskning som tyder på att finansiella perspektivet tenderar dominera och isolera sig från resterande perspektiv. Enligt teorin behövs en balans, som hos samkommunen inte finns (Intervju Tuimala & Samsten 8.2.2021; Johanson m.fl. 2006: 850; Aidemark 2001:31; Llach m.fl. 2017: 2194).

I kundperspektivet hade insamling av data gällande kundnöjdheten ändrat. Den nya modellen möjliggör inte uppföljning lika grundligt eftersom det handlar om direkt feedback. En obalans i kundperspektivet kan alltså ses, enligt teorin är det viktigt att kontinuerligt följa upp kundperspektivet vilket samkommunen inte mera gör p.g.a. den ändrade metoden för att hantera kundfeedback. Teoretiskt borde kundperspektivet vara mera centrerat i balanserat styrkort för icke-vinstdrivande organisationer. Då det enligt tidigare forskning viktiga mätandet av kundperspektivet inte aktivt följs upp ger det en obalans i perspektivet (Samkommunen Akseli 2017b: 6-19; 2017d: 21-63; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18; 2020c: 22-71; 2020d; Siren 2020; Intervju Tuimala, Samsten & Hassine-Laine 8.2.2021; Chu m.fl. 2009: 407; McDonald 2012:11; Gurd & Gao 2008: 18).

Ur samkommunens styrkort kan det tydas att utvecklingen sett olika ut i de fyra perspektiven. Enligt insamlat material har kundperspektivet den positivaste

utvecklingen. Flera av mätinstrumenten kan inte mätas i procent, men som tabell 17<sup>77</sup> visar har kundperspektivet den positivaste utvecklingen beträffande att utvecklingen

Finansiella perspektivet			
Driftskostnader	Resultat	Personalkostnader	Köpta tjänster
4,93 %	16,77 %	3,54 %	18,93 %

Kundperspektivet		
Fb samlas in regelbundet (enligt persc	Ickebrådskande vård kötid	Kundnöjdhet
-10,53 %	-16,67 %	0,37 %

Interna perspektivet / Strategin				
Administrativ personal	Medvetenhet angående mål	Tid att utföra arbetet	Användning av fb för utveckling	Servicestruktur äldrevård
7,06 %	2,54 %	0 %	-8,57 %	-39,76 %

Personalperspektivet							
Rekomenderar arbetsplatsen	Inskolning i arbetet	Nöjdhet till ledningssätt	Uppsägningar	Fortbildningsdagar	Ork i arbetet	Arbetsstillfredsställelse	Frånvaro
3,38	5,71 %	-6,67 %	82,14 %	88,24 %	-7,59 %	-5,19 %	55,56 %

Tabell 17 Balansen (Samkommunen Akseli 2017b: 6-19; 2017d: 21-63; 2019a: 6-20; 2020a; 2020b: 6-18; 2020c: 22-71; 2020d).

går mot det bättre. Enligt tidigare undersökningar poängteras att helhetsbilden är viktig, dvs. balansen är inte uppnådd då organisationen ser finansiella effekter samtidigt som tex. sjukfrånvaron ökar. För att nå balans borde utvecklingen helhetligt ske i balans (Samkommunen Akseli 2017b: 6-19; 2017d: 21-63; 2019a: 6-20; 2020a; 2020b: 6-18; 2020c: 22-71; 2020d; Funck 2007: 95). Teoretiskt definieras balans ofta genom de resultat som uppnåtts, även om det vore mera lämpligt att överväga balans i aspekten för hur målet uppnåtts. För att få en starkare balans vore det till intresse för samkommunen att mäta hur de uppnått de mål som uppnåtts alternativt varför de inte nått sina mål (Sundin m.fl. 2010: 232, 235, 236).

Enligt teorin kan balanserat styrkort ge en balans mellan olika organisatoriska nivåer. Angående balansen i samkommunen kan också balansen i användningen av styrkortet och balansen i de organisatoriska nivåerna nämnas. Enligt intervjuerna är det ledningen som aktivt använder sig av styrkortet. Det finns alltså en obalans i användningen av styrkortet organisatoriska nivåer emellan, vilket kunde åtgärdas med den redan tidigare nämnda strategikartan. Enligt teorin sker balans då alla organisatoriska nivåer får sin röst hörd. Intervjuerna tyder alltså på en balans mellan de organisatoriska nivåerna

<sup>77</sup> I balansanalysen har mätning som utförts och rapporterats minst två gånger använts. Samkommunen har också samlat in information angående andra aspekter, men eftersom de endast utförts för ett år och därmed inte kan jämföras med tidigare år kan de inte användas i denna del av analysen då effekterna uteblir.

eftersom de olika organisatoriska nivåerna blir hörda genom enkätundersökningarna och möten med personalchefen, så som de teoretisk bör för att nå balans (Intervju Tuimala, Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021; Aidemark 2001:31; Hansen & Schaltegger 2016:194; Gurd & Gao 2008: 18; Kollberg & Elg 2011: 441; Johanson m.fl. 2006: 850).

Enligt teorin ska styrkortet hjälpa organisationerna att ge en överblick över organisationen och minimera mängden information som den kommunicerar. Organisationer lider ofta av för mycket verktyg som ökar kostnaderna och förbrukar resurser. Styrkortet ska hjälpa organisationen att fokusera på de mest kritiska måtten. En passlig mängd är fyra till fem mått per perspektiv (Kaplan & Norton 1992: 71-73; Gurd & Gao 2008: 17). Ur intervjun med Tuimala framgick att samkommunen gärna kommer fram med flera nya sätt att mäta prestation, men att de ofta får påminna personalen om att inte ha för många eller att hellre slå ihop mätverktygen (Intervju Tuimala 8.2.2021). Refererat till årets 2019 bokslut i sin helhet har samkommunen 1–4 mätinstrument per perspektiv per enhet. Inom socialenheten var mätinstrumenten 1–9 inom några enheter (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2020c: 19-60). Detta tyder på att samkommunen följer teorin om att inte använda sig av för mycket verktyg. I socialenheten finns det utrymme för att fokusera på de viktigaste mätverktygen. Studier visar också att för många mätinstrument gör styrkortet obalanserat (Paranjape m.fl. 2006: 8). Enligt denna studie har samkommunen nått balans eftersom de inte har fler mätinstrument än vad teorin rekommenderar. Kaplans och Nortons idé om balansen i balanserat styrkort handlar om en jämn fördelning av mätinstrument över olika perspektiv. Samkommunen har i de icke-finansiella målen flera mätverktyg än i de finansiella. I den finansiella delen finns i medeltal ett mätinstrument (att hålla sig till budgeten) medan de icke-finansiella har i medeltal ca. fyra mål. Det finns alltså en obalans i fördelning av mätinstrument (Samkommunen Akseli 2017b: 6-19; 2017d: 21-63; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18; 2020c: 22-71; 2020d; Siren 2020; Intervju Tuimala, Samsten & Hassine-Laine 8.2.2021; Sundin m.fl. 2010: 209; Perusturvakuntayhtymä Akseli 2020c: 19-60).

Balans handlar teoretiskt också om att mäta perspektiven systematiskt i tid och rum. Samkommunens personalperspektiv är av stor vikt eftersom målen för detta rapporteras i ett separat personalbokslut. Den finansiella delen är också framträdande i rapporteringen eftersom målen och resultaten rapporteras månatligen, medan de andra målen rapporteras huvudsakligen vid bokslutet (enkätundersökning för personalen med två års mellanrum). Det interna perspektivet uppföljdes också mer sällan. Vissa mål följdes upp i samband med personalnöjdhetsundersökningen (enkät om vad personalen anser om processerna). I vissa fall skiftade det interna perspektivets mål mot kundperspektivet, dvs. målen var mera inriktade mot kundperspektivet och mindre mot exempelvis själva arbetsprocesserna. Teoretisk finns en obalans i samkommunens rapportering då vissa perspektiv rapporteras oftare än andra (Samkommunen Akseli 2017b: 6-19; 2017d: 21-63; 2019a: 6-20; 2020b: 6-18; 2020c: 22-71; 2020d; Siren 2020; Intervju Tuimala, Samsten & Hassine-Laine 8.2.2021; Sundin m.fl. 2010: 209; Perusturvakuntayhtymä Akseli 2020c: 19-60; Nilsson & Olve 2013: 360; Jannesson & Skoog 2013:175).

Ur intervjun med samkommunens representanter framkom att ledningen inte aktivt analyserar balansen. I frågan om hur samkommunen ser på balansen mellan perspektiven, målen och måtten var den första reaktionen från både ekonomi- och personalchefen och servicelinjeledaren vad som menades med frågan. Detta tyder på att balansen inte är något samkommunen aktivt arbetar med eller inte arbetat med på djupet. Att arbeta med balansen och framför allt att tolka konceptet ”balans” i organisationen har enligt en tidigare fallstudie i hälso- och sjukvårdssektorn förenklat implementering av mätningar. I den nämnda fallstudien tolkade organisationen balans som balansen mellan de olika perspektiven, och denna tolkning visade sig vara mest fördelaktigt för organisationen eftersom den ledde till en positiv kvalitetsutveckling (Intervju Samsten & Hassinen-Laine 8.2.2021; Aidemark & Funck 2009: 269, 266, 271).

## 6. AVSLUTNING

### 6.1. Sammanfattning

Syftet med undersökningen var att analysera effekterna av ett implementerat balanserat styrkort och även balansen i styrkortet. Undersökningen genomfördes som en kvalitativ studie. Materialet samlades in via intervjuer, bokslutsmaterial och interna dokument.

Samkommunen Akseli har enligt rekommendationen i teorin arbetat med strategin och härlett denna till de fyra perspektiven. Strategin ligger alltså som grund för styrkortet så som teorin hävdar. En stark koppling mellan strategin och styrkortet kan ses. Strategin har hjälpt personalen att bättre förstå målen. Resultatet var starkare än tidigare forskning påvisat. Strategin kunde ännu stärkas med en strategikarta.

Samkommunen har sett positiva ekonomiska effekter beträffande dämpad kostnadsökning. Samkommunen driftskostnader hade en mera dämpad ökning än vad de största städerna i Finland har. Eftersom priserna för samkommunens tjänster minskat och medlemskommunerna faktureras mindre kan det antas att styrkortet haft en positiv effekt för samkommunen. De ökande kostnaderna är i korrelation med finländska städer.

Samkommunen har under de undersökta åren ändrat sitt sätt att följa upp kundnöjdheten. Enligt teorin och tidigare forskning är mätande av kundnöjdhet ett av de viktigaste sätten att mäta prestation och ska vara konsekvent. Samkommunens kundnöjdhet under de rapporterade åren korrelerar med tidigare forskning både genom att kundnöjdheten ökat samt nivån den ligger på (procentuella kundnöjdheten och vitsordet i kundnöjdhetsundersökningar), jämfört med andra undersökningar är samkommunens kundnöjdhet större.

I Samkommunen Akseli arbetar en procentuellt större andel anställda med administrativa uppgifter. Samkommunen har gjort omorganiseringar i organisationen



som hjälpt dem bli mer kostnadseffektiva och säkerställa patientsäkerheten i enheterna. I och med omorganiseringen har arbetsuppgifter kunnat arrangerats om vilket påverkat kunderna positivt (t.ex. mer tid för kunden). Samkommunen har förbättrat sin kommunikation men det finns ännu utrymme för förbättring gällande feedback för given information, vilket teoretiskt är viktigt och också de anställda har uttryckt en önskan om bättre kommunikation. Samkommunen har också i olika områden arbetat med och utvecklat digitaliseringen vilket gett positiva effekter så som nöjda kunder och mer tid för kontakt med kunden.

I personalperspektivet finns det utrymme för förbättring angående kommunikationen till ledningen och ledarskapsstilen, vilket inte stämmer överens med teorin som tyder på motsatsen. Dock hade det rättvisa och opartiska bemötandet av personalen förbättrats. Nya tillvägagångssätt med möten personalen och ledningen emellan fick positiv feedback. Arbetstillfredsställelsen och viljan att rekommendera arbetsplatsen hade höjts under den undersökta perioden vilket korrelerar med tidigare undersökning. Samkommunens personalnöjdhet var högre än i tidigare forskning. Samkommunen hade en lägre sjukfrånvaro än vad tidigare forskning visar, men frånvaron ökade och var under det sista undersökningsåret på samma nivå som i tidigare undersökning. Samkommunens uppsägningar ökade under perioden, vilket är ett hot mot bevarande av know-how:n. Fortbildningarna hade fördubblats från det första till det sista undersökningsåret vilket är en positiv effekt eftersom det teoretiskt är viktigt med fortbildning. Inskolningen i arbetet hade också förbättrats med hjälp av nya processer. I personalperspektivet överensstämde inte mätningarna angående personalnöjdheten, personalen rekommenderade oftare arbetsplatsen jämfört med samkommunens tidigare enkätundersökning undertiden arbetstillfredsställelsen minskat och uppsägningarna ökat.

Samkommunens antal mätinstrument korrelerar med teorin, vilket innebär att de ser på de viktigaste prestationsmåten. Balansen balanserade inte, till stor del på grund av organisationens karaktär, vilket också stämmer överens med teorin. I analysen presenterades orsakerna till obalansen, dvs att det finansiella perspektivet påverkar

starkt de övriga perspektiven, obalans i frekvens av rapportering och obalans i effekterna.

Den största obalansen i samkommunen hittades mellan det finansiella perspektivet och personalperspektivet, vilket också stämmer överens med tidigare forskning. Samkommunen hade balans i antalet mätinstrument och att alla organisationsnivåers röster blir hörda. Obalans hittades i balansen mellan perspektiven, obalans i frekvens av mätandet och att kundperspektivet (som teoretiskt anses vara ett av de viktigaste mätinstrumenten) inte mättes konsekvent.

Ur analysen framgår att samkommunen under den undersökta perioden nått mål med varierande framgång. Samkommunen använder ännu aktivt styrmodellen som styrsätt och anser den vara nyttig vilket tyder på att styrkortet hjälpt organisationen så som teorin tyder på (t.ex. Hallegård & Johansson 1999: 13-13; Greatbanks & Tapp 2007: 870; Chu m.fl. 2009:407) och inte misslyckats som en del teori tyder på (t.ex. Johanson m.fl. 2006: 844 & 845; Rantanen m.fl. 2007: 415). Det finns dock förbättringsutrymme vilket antyder på att samkommunen ännu är i processen att implementera och utveckla sitt styrkort, en process som teoretiskt ska ta tid (Hallegårde & Johansson 1999:12-13; Akbarzadeh 2012:88, Isoraite 2008:20).

Resultaten i denna avhandling bidrar med kunskap om effekter av ett implementerat balanserat styrkort och hur obalansen i balanserade styrkortet uttrycker sig. Avhandlingen bidrar också med undersökning i mätandet av styrmodellerna i den offentliga sektorn. Avhandlingen ger en inblick i hur effekterna korrelerar till tidigare undersökningar. Avhandlingen visar vilka positiva effekter implementeringen resulterat i och den har även identifierat i vilka områden det finns utrymme för förbättring. Effekterna av styrkortet korrelerar med tidigare forskning och kan därmed stärka resultatet för tidigare forskning. Analysen bidrar med en inblick i varför det balanserade styrkortet inte balanserar i den offentliga sektorn och var de största obalanserna finns. Undersökningen har ämnat bidra till påfyllning av gapet beträffande forskning om balanserat styrkort i den offentliga sektorn. Undersökningen stöder

tidigare resultat angående effekterna och var den största obalansen finns, samt visar i vilka delar av styrkortet som det finns balans och obalans.

## 6.2. Begränsningar och fortsatt forskning

Fallstudien undersökte effekterna i en samkommun i Finland. Materialomfånget bestod av intervjumaterial, bokslutsmaterial och andra interna dokument. De olika dokumenten stödjer varandra och ger en högre reliabilitet och validitet. För att få en ännu högre reliabilitet och validitet vore det av intresse att intervjua eller göra enkätundersökningar i alla organisatoriska nivåer. Tilläggs materialet skulle stöda intervjumaterialet. För att höja reliabiliteten och validiteten skulle ett större omfång av interna dokument vara av intresse. Studien kunde innehålla en beräkning av balansen (tex. formeln i Punniyamoorthy & Murali 2008) eller mera ingående frågor angående balansen i intervjumaterialet, detta kunde också vara en del av fortsatt forskning.

Fortsatt forskning inom detta ämnesområde skulle i framtiden kunna innebära en studie inkluderande alla hierarkiska nivåer. Studien skulle medföra en bättre förståelse om hur det balanserade styrkortet påverkar det dagliga arbetet i enheterna och hur de anställda utvärderar organisationens styrkort. Studien kunde också innehålla ett bredare internt material med styrkortets alla fyra perspektiv. Som fortsatt forskning skulle också personalguiden kunna undersökas i frågan om hur den är kopplad till styrkortet och strategin. Fortsatt forskning i Samkommunen Akseli kunde innehålla utvecklingen av en strategikarta. Fortsatt forskning kunde även innehålla en analys om kausalitet mellan de olika effekterna.

## KÄLLOR

### Artiklar och böcker

Adeinat, Iman (2019) Mediating Effects between Perspectives in Strategy Maps. *Administrative Sciences*, 9: 1, s. 1-12.

Aidemark, Lars-Göran & Funck, Elin (2009) Measurement and health care management. *Accountability & Management*, 25:2, s. 253-276.

Aidemark, Lars-Göran (2001) The meaning of balanced scorecards in the health care organization. *Financial Accountability & Management*, 17:1, 23-40.

Akbarzadeh, Farshad (2012) The Balanced Scorecard (BSC Method: from theory to practice. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2:5, s. 86-96.

Antonsen, Yngve (2014) The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30, s. 40-50.

Arbetshälsoinstitutet (2021) Kommunsektorns arbete och arbetstagares välbefinnande. URL: <https://tyoelamatieto.fi/#/sv/dashboards/kunta10> [9.5.2021]

Ayres, Lioness (2012) The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods - Semi-Structured Interview. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. URL: <http://methods.sagepub.com.ezproxy.vasa.abo.fi/base/download/ReferenceEntry/sage-encyc-qualitative-research-methods/n420.xml> [15.4.2018]

Banker, Rajiv; Chang, Hsisui & Pizzini, Mina (2004) The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, 79: 1, s. 1-23.

Braam, Geert & Nijssen, Edwin (2004) Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37, s. 335-349.

Brorström, Björn (2009) Styrning i offentlig förvaltning – teori, trender och tillämpningar. *Vetenskap för profession – Rapport nr. 7*. Borås: Högskolan i Borås. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:883799/FULLTEXT01.pdf> [16.4.2018]

Brunnberg, Anders (2011) Att styra med fokus på resultat i offentlig förvaltning. *Kungl Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift*, 3, s. 73-82.

Chavan, Meena (2009) The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28: 5, s. 393-406.

Chu, Hsuan-Lien; Wang, Chen-Chin & Dai, Yu-Tzu (2009) A study of a nursing department performance measurement system: Using the balanced scorecard and the Analytic hierarchy Process. *Nursing Economics*, 27:6, s. 401-407.

Coop, Colleen (2006) Balancing the balanced scorecard for a: New Zealand mental health service. *Australian Health Review*, 13:2, s. 174-180.

Cretu, Carmen; Gheonea, Victoria & Ivan, Alexandra (2015) Balanced Scorecard – Strategic Management Tool of Performance in Public Institutions. *Acta Universitatis Danubius (Economica)*, 11:1, s. 137-148.

Creutz, Karin & Sundquist, Salme (red.) (2002) Miksi arvioida kunnan palveluja? ARVI II Esimerkkejä valtuusto- ja lautakuntatason tavoitteista ja arvioinnista. Suomen Kuntaliitto. URL: [http://testshop.kunnat.net/product\\_details.php?p=108](http://testshop.kunnat.net/product_details.php?p=108) [29.4.2020]

Dalen, Monica (2015) Intervju som metod. Upplaga 2:1. Malmö: Gleerups Utbildning Ab.

Dreveton, Benjamin (2013) The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. *Public Money & Management*, 33:2, s. 131-136.

De Geuser, Fabien; Mooraj, Stella & Oyon, Daniel (2009) Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18:1, s. 93-122.

Englund, Hans (2005) Struktur och handlingar i en kommunal reform: erfarenheter av balanserad styrning. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet. Göteborg: BAS Förlag.

Ferreira, Aldonio & Otley, David (2009) The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20:4, s. 263-282.

Flynn, Norman (1997) *Public Sector Management*. Upplaga 5. London: SAGE Publications.

Funck, Elin (2009) Ordination Balanced Scorecard: översättning av ett styrinstrument inom hälso- och sjukvården. Doktorsavhandling, Växjö universitet. Växjö: Växjö University Press.

Funck, Elin (2007) The balanced scorecard equates interests in healthcare organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*; 3:2, s. 88-103.

Greatbanks, Richard & Tapp, David (2007) The impact of balanced scorecards in a public sector environment: empirical evidence from Dunedin City Council, New

Zealand. *International Journal of Operations & Product Management*, 27:8, s. 846-873.

Gunarsih, Tri; Saleh, Chairul; Syukron, Nur & Deros, Baba (2016) A hybrid balanced scorecard and system dynamics for measuring public sector performance. *Journal of Engineering Science and Technology*, 11, s. 65-86.

Gurd, Bruce & Gao, Tian (2008) Lives in the balance: an analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57:1, s. 6-21.

Grigoroudis, E; Orfanoudaki, E & Zopounidis, C (2012) Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*, 40, s. 104-119.

Groot, Tom & Selto, Frank (2013) *Advanced Management Accounting*. Harlow: Pearson Education Limited.

Haglund, Anders; Andersson, Bengt & Cinadler, Robert (1993) *Ekonomistyrning i förändring: kommunal förnyelse och effektivisering*. Älvsjö: Kommundata AB & Kommentus Förlag AB.

Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas (1999) *Att införa Balanced Scorecard: en praktisk vägledning*. Lund: Studentlitteratur.

Hansen, Erik & Schaltegger, Stefan (2016) The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, s. 193–221.

Harvard Business Review (2013) *Impact of Employee Engagement on Performance*. Harvard Business School Publishing. URL: [https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr\\_achievers\\_report\\_sep13.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf) [7.1.2021]

Hidayat, Suryo, Maarif, Syamsul & Najib, Mukhamad (2016) Determination of key performance indicator with balanced scorecard approach in public sector. *Journal of Applied Management*, 15: 2, s. 290-300.

Horvathov, Jarmila; Mokrisova, Martina & Vrablikova, Maria (2019) Integration of balanced scorecard and data envelopment analysis to measure and improve business performance. *Management Science Letters*, 9, s. 1321-1340.

Häger, Björn (2007) *Intervjuteknik*. Upplaga 2. Stockholm: Liber Ab.

Ihalainen, Orvokki (2019) *Organisaation suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden asettaminen kuntaorganisaatiossa*. Pro gradu-avhandling, Itä-Suomen yliopisto.

Inamdar, Noorein; Kaplan, Robert & Bower, Marvin (2002) Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. *Journal of Healthcare Management*, 47:3, s. 179-196.

Institutet för hälsa och välfärd (2021) Patientdatasystemen som arbetsverktyg för professionella. URL:  
[https://sampo.thl.fi/pivot/prod/sv/steps2/sh/summary\\_tiiviste6?mittari\\_0=2&alue\\_0=86553&ika\\_0=10452&sukupuoli\\_0=21532&jarjestelma\\_0=318854&tyonantaja\\_0=318984&kokemus\\_0=318862#](https://sampo.thl.fi/pivot/prod/sv/steps2/sh/summary_tiiviste6?mittari_0=2&alue_0=86553&ika_0=10452&sukupuoli_0=21532&jarjestelma_0=318854&tyonantaja_0=318984&kokemus_0=318862#) [9.5.2021]

Isoraite, Margarita (2008) *The Balanced Scorecard Method: from theory to practice*. *Intellectual Economics*, 1:3, s. 18-28.

Ittner, Christopher (2008) Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research*, 38: 3, s. 261-272.

Jhunjhunwala, Shital (2009) Monitoring and measuring intangibles using value maps: some examples. *Journal of Intellectual Capital*, 10: 2, s. 211-223.

Johansson, Ulf & Skoog, Matti (2015) *Integrerad verksamhetsstyrning*. Upplaga 1:2. Lund: Studentlitteratur Ab.

Jannesson, Erik & Skoog, Matti (red.) (2013) *Perspektiv på ekonomistyrning*. Stockholm: Liber Ab.

Johanson, Ulf & Skoog, Matti (2007) *Verksamhetsstyrning: för utveckling, förbättring och förändring*. Malmö: Liber AB.

Johansson, Ulf; Skoog, Matti, Backlund Andreas & Almqvist, Roland (2006) Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & accountability Journal*, 19:6, s. 842-857.

Joia, Luiz Antonio (2000) Measuring intangible corporate assets – Linking business strategy with intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1: 1, s. 68-84.

Järvenpää, Marko; Partanen, Vesa & Tuomela, Tero-Seppo (2001) *Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kaplan, Robert & Norton, David (2007) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85:7-8,s. 150-155.

Kaplan, Robert & Norton, David (2004) *Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum.

Kaplan, Robert & Norton, David (1996) *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert & Norton, David (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70:1, s. 71-79.

Kober, Ralph & Northcott, Deryl (2021) Accounting & Finance, 61:S1, s. 1815-1849.

Kollberg, Beata & Elg, Mattias (2011) The practice of the Balanced Scorecard in health care services. International Journal of Productivity and Performance Management; 60:5, s. 427-445.

Kommunallagen (2015) Given 10.4.2015. URL:  
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuntayhtym%C3%A4> [5.2.2021]

Kommunarbetsgivarna (2007) Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt - suositus kunta-alalle. Suositus 30.5.2007. URL:  
[https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituksset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot?fbclid=IwAR1-PBUZXaemwufWnPsZh4VSnFQYJIryN\\_XJ9rJQMUY4qhWXEtnwJ-lfMw](https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituksset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot?fbclid=IwAR1-PBUZXaemwufWnPsZh4VSnFQYJIryN_XJ9rJQMUY4qhWXEtnwJ-lfMw) [3.4.2021]

Kommunarbetsgivarna (2020a) Sjukfrånvaron minskade inom kommunsektorn år 2019. URL: <https://www.kt.fi/sv/nyheter-och-pessmeddelanden/2020/sjukfranvaron-minskade-ar-2019> [2.5.2021]

Kommunarbetsgivarna (2020b) Yrken i kommunsektorn. URL:  
<https://www.kt.fi/sv/statistik-och-publikationer/statistik-om-personalen/yrke?fbclid=IwAR22ALX0NFwJ97wWfuVTXHLFgFyecoEXpjMP78RV-ka0EABp00aqDjy6v8I> [2.4.2021]

Kommunförbundet (2017a) Samarbete mellan kommuner och samkommuner. URL:  
<https://www.kommunforbundet.fi/juridik/samarbete-mellan-kommuner-och-samkommuner/gemensamt-organ> [4.2.2021]

Kommunförbundet (2017b) Samarbete mellan kommuner och samkommuner. URL:  
<https://www.kommunforbundet.fi/juridik/samarbete-mellan-kommuner-och-samkommuner/gemensam-tjanst> [5.2.2021]

Kommunförbundet (2017c) Samarbete mellan kommuner och samkommuner. URL:  
<https://www.kommunforbundet.fi/juridik/samarbete-mellan-kommuner-och-samkommuner/samkommuner-koml-2015> [5.2.2021]

Kommunförbundet (2017d) Samarbete mellan kommuner och samkommuner. URL:  
<https://www.kommunforbundet.fi/juridik/samarbete-mellan-kommuner-och-samkommuner> [5.2.2021]



Kommunförbundet (2020) Organiseringen av social- och hälsovården 2020. URL: <https://www.kommunforbundet.fi/organiseringen-av-social-och-halsovarden-2020> [5.2.2021]

Kylén Jan-Axel (2004) Att få svar. Stockholm: Bonnier Utbildning Ab.

Llach, Josep; Bagur, Llorenç; Perramon, Jordi & Marimon, Frederic (2017) Creating value through the balanced scorecard: how does it work? *Management Decisions*, 55:10, 2181-2199.

Lumijärvi, Ismo (2001) Balanserat styrkort och resultatutvärdering inom kommunsektorn. Helsingfors: Arbetarskyddscentralen/Kommungruppen.

Malmi, Teemu & Brown, David (2009) Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19:4, s. 287-300.

Martunis, Ashiva; Dalimunthe, Ritha; Amalia, Khaira, Juanita, Juanita; Syahputra, Hendra; Adam, Muhammad & Masyudi, Masyudi (2020) Adaptation of the balanced scorecard model to measure performance of the departments at Dr Zainoel Abidin Regional General Hospital, Banda Aceh. *Journal of Modelling in Management*, 15: 2, s. 365-379.

McDonald, Bob (2012) A Review of the Use of the Balanced Scorecard in Healthcare. B M c D Consulting, 04/2012.

McIntosh, Micehle & Morse, Janice (2015) Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 1-12, s. 1-12. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2333393615597674> [17.5.2019]

Merchant, Kenneth & Van der Stede, Wim (2007) *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Upplaga 2. Harlow: Pearson Education Limited.

Mikkola, Teija & Nemlander, Anu (2018) Suurten kaupunkien terveydenhuollon kustannukset vuonna 2017. Suomen Kuntaliitto. URL: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1925-suurten-kaupunkien-terveydenhuollon-kustannukset-vuonna-2017> [4.5.2021]

Molina, Miguel; Florencio, Beatriz; Gonzalez, Jose M. & Gonzalez, Jose L. (2016) Implementing the balanced scorecard: its effect on the job environment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27: 1, s. 81-96.

Moullin, Max (2017) Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66:4, s. 442-458.

Määttä, Seppo & Ojala, Timo (2002) Tasapainoisen onnistumisen haaste: johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Upplaga 5. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nationalencyklopedin (2017) Ekonomistyrning. URL: <https://www-nese.ezproxy.vasa.abo.fi/upplagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/ekonomistyrning> [21.11.2017]

Nilsson, Björn & Månsson, Stefan (2009) Balanserat styrkort: en undersökning om modellens intresse i offentlig verksamhet. Kandidatuppsats, Halmstads högskola. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:240043/FULLTEXT01.pdf> [15.4.2018]

Nilsson, Fredrik & Olve, Nils-Göran (2013) Controllerhandboken. Stockholm: Liber Ab.

Nilsson, Fredrik; Olve, Nils-Göran & Parment, Anders (2010) Ekonomistyrning för konkurrenskraft. Malmö: Liber Ab.

Northcott, Deryl & Taulapapa, Tuivatiti Ma'amora (2012) Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations – Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25:3, s. 166-191.

Okongwu, Uche; Brulhart, Franck & Moncef, Btissam (2015) Causal linkages between supply chain management practices and performance – A balanced scorecard strategy map perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26: 5, s. 678-702.

Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus (1999) Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus & Tillman; Maarit (1998) Balanced Scorecard: yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Upplaga 3. Borgå: WSOY.

Paranjape, Bhagyashree; Rossiter, Margaret & Pantano, Victor (2006) Insights from the Balanced Scorecard Performance measurement systems: successes, failures and future – a review. *Measuring business excellence*; 10:3, s. 4-14.

Pekkarinen, Laura (2018) Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018. Keva. URL: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tatiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf> [3.4.2021]

Perkins, Mike; Grey, Anna & Remmers, Helge (2014) What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63:2, s. 148-169.

- Pernu, Maria & Nemlander, Anu (2020) Suurten kaupunkien terveydenhuollon kustannukset vuonna 2019. Suomen kuntaliitto. URL: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2061-suurten-kaupunkien-terveydenhuollon-kustannukset-vuonna-2019> [4.5.2021]
- Perramon, Jordi; Rocafort, Alfredo, Bagur-Femenias, Llorenc & Llach, Josep (2016) Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study. *Total Quality Management*, 27: 10, s. 1121-1139.
- Petri, Carl-Johan & Olve, Nils-Göran (2014) Strategibaserad styrning: så använder du strategikartor och styrkort för att nå organisationens mål. Stockholm: Liber AB.
- Punniyamoorthy, M. & Murali, R. (2008) Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*, 15:4, s. 420-443.
- Propper, Carol & Wilson, Deborah (2003) The use and usefulness of performance measures in the public sector. *Oxford Review of Economic Policy*, 19: 2, s. 250-267.
- Quesado, Patricia; Guzmán, Beatriz & Rodrigues, Lucia (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible capital*, 14:1, s. 186-201.
- Rautiainen, Antti (2009) The interrelations of decision-making rationales around BSC adoptions in Finnish municipalities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58:8, s. 787-802.
- Rantanen, Hannu; Kulmala, Harri; Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula (2007) Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20:5, s. 415-433.
- Ratnaningrum; Aryani, Anni & Setiawan, Doddy (2020) Balanced scorecard: is it beneficial Enough? A literature review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13: 1, s. 65-84.
- Sahiti, Aben; Ahmeti, Skender; Sahiti, Arbana & Aliu, Muhamet (2016) The Impact of Balanced Scorecard on Improving the Performance and Profitability of the Implementing Companies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7: 4, s. 60-65.
- Sharma, Bishnu & Gadenne, David (2011) Balanced Scorecard Implementation in a Local Government Authority: issues and challenges. *The Australian Journal of Public Administration*, 70:2, s. 167-184.
- Sillanpää, Virpi (2011) Performance measurement in welfare services: a survey of Finnish organisations. *Measuring Business Excellence*, 15:4, s. 62-70.

Soderberg, Marvin; Kalagnanam, Suresh; Sheehan, Norman & Vaidyanathan, Ganesh (2011) When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60:7, s. 688-708.

Soysa, Ishani; Jayamaha, Nihal & Grigg, Nigel (2019) Validating the balanced scorecard framework for nonprofit organisations: an empirical study involving Australasian healthcare. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30:9-10, s. 1005-1025.

Sundin, Heidi; Granlund, Markus & Brown, David (2010) Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard. *European Accounting Review*; 19:2; s. 203-246.

Suomi.fi (2019) Kunnat ja kunnallishallinto. URL:  
<https://www.suomi.fi/kansalaiselle/oikeudet-ja-velvollisuudet/perusoikeudet-ja-vaikuttaminen/opas/nain-julkinen-hallinto-toimii/kunnat-ja-kunnallishallinto> [9.2.2021]

Sveriges kommuner och regioner (2019) Kommunal personal 2019: Tabell B – Antal anställda och faktiska årsarbete efter personalgrupp samt förändringar 2018-2019. URL:  
<https://skr.se/arbetsgivarekollektivavtal/uppfoljninganalys/personalstatistik/personale-nisiffror/tabellerkommunalpersonal2019.27836.html> [2.4.2021]

Thakkar, Jitesh J (2014) Development of Balanced Scorecard for healthcare using Interpretive. *Journal of Advances in Management Research*, 11:3, s. 232-256.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2020) Varhaiskasvatus 2019. URL:  
<https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/lapset-nuoret-ja-perheet/varhaiskasvatus> [5.2.2021]

Tilastokeskus (2018) Begrepp – Offentliga sektorn. URL:  
[https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen\\_sektor\\_sv.html](https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor_sv.html) [16.4.2018]

Tilastokeskus (2021) Samkommun. URL:  
[http://www.stat.fi/meta/kas/kuntayhtyma\\_sv.html](http://www.stat.fi/meta/kas/kuntayhtyma_sv.html) [4.2.2021]

Toivanen, Jouko (2001) Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Doktorsavhandling, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Utbildningsstyrelsen (2019) Kuukauden tilasto: Perusopetuksen opetusryhmät ovat Suomessa pienempiä kuin OECD-maissa keskimäärin. URL:  
<https://www.oph.fi/fi/uutiset/2019/kuukauden-tilasto-perusopetuksen-opetusryhmat-ovat-suomessa-pienempia-kuin-oecd-maissa> [11.1.2021]

Valtionvarainministeriö (2012) Kuntalain taloussäännösten uudistaminen. Valtiovarainministeriön julkaisuja, 20/2012.

Van Dooren, Wouter; De Caluwe, Chiara & Lonti, Zsuzsanna (2012) How to measure public administration performance. A Conceptual Model with Applications for Budgeting, Human Resources Management, and Open Government. *Public Performance & Management Review*, 35: 3, s. 489-508.

Vitezic, Neda (2014) Beneficial effects of public sector performance measurement. *Central European Public Administration Review*, 5:2, s. 7-27. DOI: 10.17573/cepar.v5i2.84. [7.1.2021]

Voelker, Kathleen; Rakich, Jonathon & French, Richard (2001) The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology. *Hospital Topics*, 79:3, s. 13-24.

Vuorinen, Tero (2013) *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum Media Oy.  
Wholey, Joseph; Hatry, Harry & Newcomer, Kathryn (2010) *Handbook of practical program evaluation*. Upplaga 3. San Francisco: Jossey-Bass.

Wilson, Chris; Hagarty, Davis & Gauthier, Julie (2003) Results using the balanced scorecard in the public sector. *Journal of Corporate Real Estate*, 6: 1, s. 53-63.

Wynen, Jan (2014) Using financial management techniques within public sector organizations, does result control matter? A heterogeneous choice approach. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, s.201-222.

Zawawi, Nur & Hoque, Zahirul (2020) The Implementation and Adaptation of the Balanced Scorecard in a Government Agency. *Australian Accounting Review*, 30:1, s. 65-79.

## Samkommunen Akselis material

Niemi, Mervi (2021) *Organisaatioresilienssi-kysely: Sote-Akseli*. Työterveyslaitoksen raportti, tulokset kyselylle 2020. Nousiainen: Mervi Niemi.

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2015) *Talousarvio vuodelle 2016*. URL: <https://www.soteakseli.fi/tietoa-meista/talous/talousarviot> [12.1.2021]

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2016) *Talousarvio vuodelle 2017*. URL: <https://www.soteakseli.fi/tietoa-meista/talous/talousarviot> [12.1.2021]

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2017a) *Asiakastytyväisyyskyselyt terveystalouden palvelulinjalla vuonna 2017*. Asiakastytyväisyysraportti. Nousiainen: Perusturvakuntayhtymä Akseli.

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2017b) Henkilöstöraportti 2016. Nousiainen: Perusturvakuntayhtymä Akseli

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2017c) Talousarvio vuodelle 2018. URL: <https://www.soteakseli.fi/tietoa-meista/talous/talousarviot> [12.1.2021]

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2017d) Tilinpäätös 2016. URL: <https://www.soteakseli.fi/tietoa-meista/talous/tilinpaatokset> [12.1.2021]

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2018a) Henkilöstöraportti 2017. Nousiainen: Perusturvakuntayhtymä Akseli

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2018b) Strategia 2018–2021. URL: <https://www.soteakseli.fi/tietoa-meista/strategia> [12.1.2021]

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2018c) Talousarvio vuodelle 2019. URL: <https://www.soteakseli.fi/tietoa-meista/talous/talousarviot> [12.1.2021]

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2018d) Tilinpäätös 2017. URL: <https://www.soteakseli.fi/tietoa-meista/talous/tilinpaatokset> [12.1.2021]

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2019a) Henkilöstöraportti 2018. Nousiainen: Perusturvakuntayhtymä Akseli

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2019b) Tilinpäätös 2018. URL: <https://www.soteakseli.fi/tietoa-meista/talous/tilinpaatokset> [12.1.2021]

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2020a) Akseli: Akselin asiakkaat tyytyväisiä asiantuntevaan ja joustavaan palveluun. Asiakastyytyväisyysraportti. Nousiainen: Perusturvakuntayhtymä Akseli.

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2020b) Henkilöstöraportti 2019. Nousiainen: Perusturvakuntayhtymä Akseli

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2020c) Tilinpäätös 2019. URL: <https://www.soteakseli.fi/tietoa-meista/talous/tilinpaatokset> [12.1.2021]

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2020d) Työhyvinvointi Akselissa. Työhyvinvointiraportti. Nousiainen: Keva.

Perusturvakuntayhtymä Akseli (2021) Tyytyväisyys ikäihmisten palveluasumisyksikössä ja vanhainkodeissa asuvien hoitoon. Asiakastyytyväisyysraportti. Nousiainen: Perusturvakuntayhtymä Akseli.

Siren, Annika (2020) Sosiaalinen raportointi Varsinais-Suomessa SHL7§. Rakenteellisen sosiaalityön raportti. Nousiainen: Annika Siren.

Tuimala, Marika (2021) Personlig kommunikation, E-post meddelande 24.3.2021.

## **BILAGOR**

Förhandsmaterial för intervju

Förhandsmaterialet för intervjun består av materialet som skickas till den intervjuade i förväg.

### **Haastattelukysymykset Case Akseli**

Yleiset kysymykset

- Lupa haastattelun nauhoittamisesta
- Haastateltavan nimi, nimike ja työtehtävä

Johdanto - toteutus

- Milloin ja miksi kunta toteutti BSC:in?
- Millaisia tuloksia sekä vaikutuksia kuntayhtymä tavoitteli BSC:in käyttöönotolla?
- Keiden työtehtävät ovat linkitetty kuntayhtymän BSC-korttiin?

Syventävät kysymykset – kuntayhtymän Balanced Scorecard

- Miten kuntayhtymän BSC-kortti on muotoiltu (suunnitelma/kokonaisuus)?
- Miten ja kuinka usein kuntayhtymä mittaa tavoitteita (neljä näkökulmaa) ja onko tuloksissa tapahtunut muutoksia BSC:in aikana?
- Miten katsotte tasapainoa näkökulmien, tavoitteiden ja mittarien välillä (miten BSC:in osat vaikuttavat toisiinsa)?
- Miten sisäinen raportointi toimii ja minkälaisia sisäisen raportoinnin vaikutuksia kuntayhtymä on saavuttanut BSC:in avulla?



## Syventävät kysymykset – kuntayhtymän työ Balanced Scorecardin parissa

- Miltä päivittäinen BSC-työ näyttää?
- Minkälaisia vaikutuksia esiintyy (johdon näkökulmasta) henkilöstön käytöksessä sekä työpanoksessa? Onko henkilöstö noudattanut direktiivejä ja onko henkilöstö positiivinen / neutraali / negatiivinen BSC:ia kohtaan?
- Miten yhteistyö ja kommunikaatio eri yksiköiden, henkilöstön ja johdon välillä sujuu ja onko yhteistyössä sekä kommunikaatiossa tapahtunut muutoksia BSC-toteutuksen jälkeen?

## Syventävät kysymykset – tulokset ja tulevaisuus

- Millaisia taloudellisia ja/tai muita ei-taloudellisia vaikutuksia kuntayhtymä on kokenut BSC:in toteutuksen jälkeen ja miten ne ilmenevät?
- Millaista palautetta kuntayhtymä on saanut asiakkailta?
- Millaista palautetta kuntayhtymä on saanut henkilökunnalta?
- Miten mielestänne kuntayhtymän BSC-toteutus on toiminut ja onko kuntayhtymä päässyt pyrkimiinsä vaikutuksiin?
- Mitkä ovat kuntayhtymän suurimmat BSC-hyödyt ja missä kuntayhtymä mahdollisesti toivoisi lisää tuloksia?

## Lopetus

- Onko haastateltavalla lisättävää?

## Intervjuguide

Intervjuguiden består av materialet som skribenten använder under intervjun. Materialet innehåller förutom de förhandssända frågorna stödfrågor och tillägsfrågor till skribenten.

Svensk version

## Intervjuguide Case Akseli

### Allmänna frågor / inledning

- Presentation av skribenten och avhandlingen
- Förfrågan om att bända in intervjun
- Intervjuades namn, titel och arbetsuppgift

### Inledande frågor - implementering

- När och varför valde samkommunen att införa balanserat styrkort?
  - *Vilken var den största orsaken till att ni valde BS?*
- Då ni implementerade BS, vilka effekter strävade ni efter?
- Vems arbetsuppgifter är kopplade till BS?
  - *Dom som inte lika aktivt arbetar med BS, hur inkluderas de?*

### Fördjupade frågor – samkommunens balanserade styrkort

- Hur ser samkommunens balanserade styrkort ut?
  - *Hur ser processerna/perspektiven ut?*
  - *Beskriv delarna samt arbetet kring dessa!*
- Hur och hur ofta mäter ni målen angående själva (fyra) perspektiven? Har det skett förändringar i resultatet undertiden ni använt BS?

- *Hur har resultaten/målen utvecklats?*
- *Vad anser ni mest ha påverkat utvecklingen?*
- Hur ser ni på balansen mellan perspektiven, målen och måtten?
  - *Finns det något i balansen ni anser att ännu borde förbättras/utvecklas?*
- Hur fungerar den interna rapporteringen och vilka effekter har ni åstadkommit?
  - *Vad anser ni att ni lyckats med och var finns det ännu plats för utveckling?*

### Fördjupade frågor – arbetet med balanserat styrkort

- Hur ser det vardagliga arbetet kring balanserat styrkort ut?
  - *Hur ser arbetet ut för de som arbetar aktivt/utvecklar ert styrkort och hur ser arbetet ut för dem som har en mindre roll inom arbetet med BS?*
  - *Hur skolades personalen in i arbetet med BS?*
  - *Hur gick implementeringen till?*
- Hurdana effekter ser ni hos personalen och har personalen följt direktiv samt varit positiva/neutrala/negativa gentemot balanserade styrkortet?
  - *Hur har de anställdas engagemang påverkat de fyra perspektiven?*
- Hur anser ni kommunikationen olika enheter, personalen och hierarkiska nivåer emellan fungera? Har det skett förändringar sedan implementeringen?
  - *Hurdana förändringar har det skett?*
  - *Hur har kommunikationen anställda och ledningen emellan utvecklats?*
  - *Hur har kommunikationen anställda emellan utvecklats?*

### Fördjupade frågor – resultat och framtid

- Har ni sett en finansiell och icke-finansiell effekt efter implementeringen och hur ger de sig tillkänna?

- *Hur väl har BS mött era förväntningar?*
- Hurdan feedback har ni fått av kunderna?
  - *Hur har ni utvecklat processerna baserat på feedbacken?*
- Hurdan feedback har ni fått av personalen?
  - *Hur har ni utvecklat processerna baserat på feedbacken?*
- Hur anser ni att implementeringen skedde och har ni åstadkommit de effekter/resultat ni strävade efter?
  - *Om inte, varför? Vilka mål har ni inte uppnått?*
  - *Vad strävade ni efter?*
  - *Har delmål nåtts?*
  - *Vad fungerade bra och vad mindre bra?*
- Var ser ni den största nyttan och var skulle ni gärna se mera resultat?

## Avslutning

- Finns det något den intervjuade vill tillägga?
- Förfrågan om att kontakta den intervjuade via e-post ifall följdfrågor uppstår?
- Tacka!

## Finsk version

## **Haastatteluopas Case Akseli**

### Yleiset kysymykset

- Haastattelijan ja tutkielman esittely
- Lupa haastattelun nauhoittamisesta
- Haastateltavan nimi, nimike ja työtehtävä

## Johdanto - toteutus

- Milloin ja miksi kunta toteutti BSC:in?
  - *Mikä oli suurin syy BSC-toteutukselle?*
- Millaisia tuloksia sekä vaikutuksia kuntayhtymä tavoitteli BSC:in käyttöönotolla?
- Keiden työtehtävät ovat linkitetty kuntayhtymän BSC-korttiin?
  - *Työntekijät, jotka eivät työskentele yhtä aktiivisesti BSC:n kanssa, miten BSC on linkitetty heidän työhönsä?*

## Syventävät kysymykset – kuntayhtymän Balanced Scorecard

- Miten kuntayhtymän BSC-kortti on muotoiltu (suunnitelma/kokonaisuus)?
  - *Millaiset ovat prosessit/perspektiivit?*
  - ⊖ *Voisitko kuvata näkökulmia ja työn niiden ympärillä/kanssa?*
- Miten ja kuinka usein kuntayhtymä mittaa tavoitteita (neljä näkökulmaa) ja onko tuloksissa tapahtunut muutoksia BSC:in aikana?
  - *Miten tavoitteet ovat kehittyneet?*
  - *Mikä on eniten vaikuttanut tulosten kehitykseen?*
- Miten katsotte tasapainoa näkökulmien, tavoitteiden ja mittarien välillä (miten BSC:in osat vaikuttavat toisiinsa)?
  - *Onko tasapainossa jotain missä kuntayhtymä toivoisi lisää kehitystä?*
- Miten sisäinen raportointi toimii ja minkälaisia sisäisen raportoinnin vaikutuksia kuntayhtymä on saavuttanut BSC:in avulla?
  - *Missä kuntayhtymä on onnistunut ja missä on vielä tilaa kehitykselle?*

## Syventävät kysymykset – kuntayhtymän työ Balanced Scorecardin parissa

- Miltä päivittäinen BSC-työ näyttää?

- *Miltä päivittäinen BSC-työ näyttää heille, jotka aktiivisesti kehittävät korttia? Entä heille, jotka ovat pienemmässä roolissa?*
- *Miten henkilökunta koulutettiin työhön BSC:in kanssa?*
- *Miten toteutus tapahtui?*
- Minkälaisia vaikutuksia esiintyy (johdon näkökulmasta) henkilöstön käytöksessä sekä työpanoksessa? Onko henkilöstö noudattanut direktiivejä ja onko henkilöstö positiivinen / neutraali / negatiivinen BSC:ia kohtaan?
  - *Miten henkilökunnan sitoutuminen/osallistuminen/työpanos vaikuttanut BSC:iin?*
- Miten yhteistyö ja kommunikaatio eri yksiköiden, henkilöstön ja johdon välillä sujuu ja onko yhteistyössä sekä kommunikaatiossa tapahtunut muutoksia BSC-toteutuksen jälkeen?
  - *Minkälaisia muutoksia on tapahtunut?*
  - *Miten työntekijöiden ja johdon välinen viestintä on kehittynyt?*
  - *Miten työntekijöiden välinen viestintä on kehittynyt?*

### Syventävät kysymykset – tulokset ja tulevaisuus

- Millaisia taloudellisia ja/tai muita ei-taloudellisia vaikutuksia kuntayhtymä on kokenut BSC:in toteutuksen jälkeen ja miten ne ilmenevät?
  - *Kuinka hyvin BSC on täyttänyt kuntayhtymän odotuksia / tuloksia?*
- Millaista palautetta kuntayhtymä on saanut asiakkailta?
  - *Miten kuntayhtymä on parantanut prosessia palautteen perusteella?*
- Millaista palautetta kuntayhtymä on saanut henkilökunnalta?
  - *Miten kuntayhtymä on parantanut prosessia palautteen perusteella?*
- Miten mielestänne kuntayhtymän BSC-toteutus on toiminut ja onko kuntayhtymä päässyt pyrkimiinsä vaikutuksiin?
  - *Jos ei, miksi? Mitä tavoitteita kuntayhtymä ei ole saavuttanut?*
  - *Mihin vaikutuksiin kuntayhtymä pyrki?*
  - *Onko kuntayhtymä saavuttanut osatavoitteita?*
  - *Mikä on toiminut hyvin ja mikä on toiminut huonommin?*

- Mitkä ovat kuntayhtymän suurimmat BSC-hyödyt ja missä kuntayhtymä mahdollisesti toivoisi lisää tuloksia?

## Lopetus

- Onko haastateltavalla lisättävää?
- Voiko haastatteliija olla sähköpostitse yhteydessä koskien lisäkysymyksiä (tarpeen mukaan)
- Kiitos!

## Sammanfattning av resultaträkningarna

### Sammanfattning av resultaträkningarna och ekonomiplanen från åren 2016 till 2019.

Resultaträkning	EP 2016	BS 2016	EP 2017	BS 2017	EP 2018	BS 2018	EP 2019	BS 2019
<b>RÖRELSEINKOMSTER</b>								
Försäljningsintäkter	40 228 911	41 204 361	39 901 210	40 641 715	40 556 414	42 560 980	41 703 535	43 721 202
Betalningsinkomst	3 693 500	3 827 513	3 818 910	3 536 536	3 262 000	3 587 530	3 677 020	4 010 274
Stöd och bidrag	607 440	603 662	248 684	196 961	182 185	169 866	215 735	199 561
Hysesinkomster	689 500	677 667	627 375	653 511	595 075	677 020	0	0
Övriga rörelseintäkter	66 000	58 635	7 300	12 476	0	13 401	681 675	737 103
<b>Rörelseresultat</b>	<b>45 285 351</b>	<b>46 371 838</b>	<b>44 603 479</b>	<b>45 041 199</b>	<b>44 785 674</b>	<b>47 008 797</b>	<b>46 513 812</b>	<b>48 668 141</b>
					44 595 674		92 791 777	
<b>DRIFTSKOSTNADER</b>								
Personalkostnader	-21 761 901	-22 644 259	-20 740 931	-20 550 617	-19 052 356	-21 326 149	-21 670 442	-21 782 304
Löner och avgifter	-17 460 575	-17 987 110	-16 646 928	-16 492 716	-15 333 332	-17 228 033	-17 650 484	-17 856 897
Personalkostnader	-4 301 326	-4 657 150	-4 094 003	-4 057 901	-3 719 024	-4 098 117	-4 019 958	-3 925 407
Pensionskostnader	-3 270 373	-3 399 717	-3 161 161	-3 201 718	-2 901 148	-3 308 770	-3 210 569	-3 338 344
Övriga personalkostnader	-1 030 953	-1 257 432	-932 842	-856 183	-817 876	-789 347	-809 389	-587 062
Inköp av tjänster	-16 595 758	-16 878 111	-17 610 354	-18 253 754	-19 990 439	-19 324 810	-18 539 852	-20 171 100
Material, förnödenheter och	-1 615 219	-1 600 629	-1 653 677	-1 669 431	-1 561 221	-1 755 674	-1 687 871	-1 875 626
Bidrag	-2 132 901	-2 254 758	-1 499 750	-1 421 446	-1 349 400	-1 478 938	-1 423 500	-1 748 026
Hyror	-2 998 150	-2 771 421	-2 900 569	-2 903 296	-2 495 164	-2 878 415	0	0
Övriga rörelsekostnader	-11 850	-65 206	-13 300	-19 293	-121 343	-56 376	-2 956 300	-2 909 290
<b>Driftskostnader</b>	<b>-45 115 779</b>	<b>-46 214 385</b>	<b>-44 418 581</b>	<b>-44 850 522</b>	<b>-44 569 923</b>	<b>-46 820 363</b>	<b>-46 277 965</b>	<b>-48 486 336</b>
					-44 817 837		235 847	
<b>RÖRELSEMARGINAL</b>	<b>169 572</b>	<b>157 454</b>	<b>184 898</b>	<b>190 677</b>	<b>215 751</b>	<b>188 434</b>	<b>0</b>	<b>181 804</b>
<b>FINANSIELLA INKOMSTER OCH UTGIFTER</b>								
Övriga finansiella intäkter	-1 500	10 279	-500	12 359	0	10 086	0	14 484
Övriga finansiella kostnader		-6 875	0	-9 345	0	-6 959	0	-8 326
<b>Finansiella intäkter och kost</b>	<b>-1 500</b>	<b>3 404</b>	<b>-500</b>	<b>3 014</b>	<b>0</b>	<b>3 127</b>	<b>0</b>	<b>6 158</b>
<b>ÅRSBIDRAG</b>	<b>168 072</b>	<b>160 857</b>	<b>184 398</b>	<b>193 691</b>	<b>215 751</b>	<b>191 561</b>	<b>235 847</b>	<b>187 963</b>
<b>AVSKRIVNING OCH NEDSKRIVNING</b>								
Avskrivningar enligt plan	-168 073	-160 857	-184 398	-193 692	-215 751	-191 561	-235 847	-187 924
Avskrivningar och nedskriv	<b>-168 073</b>	<b>-160 857</b>	<b>-184 398</b>	<b>-193 692</b>	<b>-215 751</b>	<b>-191 561</b>	<b>-235 847</b>	<b>-187 924</b>
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39</b>
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39</b>

\* Grå siffror enligt egna beräkningar. BS 2018 fel i bidragen vilka korrigerats i BS 2019 - i tabellen har korrigeringen beaktats rätt vid året [-1478 938]]

Tabell 18 Bokslut och ekonomiplan 2016-2019 (Perusturvakuntayhtymä Akseli 2015a:55; 2016: 53; 2017b: 57; 2017c: 63; 2018c: 59; 2018d: 70; 2019b: 75; 2020b:71).