



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen,  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

# Varför används inte balanserat styrkort?

- En jämförelse mellan adopterande och icke-adopterande  
kommuner

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Höstterminen 2007  
Handledare: Johan Dergård  
Författare: Anela Begovic  
Ewelinn Karlsson

# Tack!

*Vi vill först tacka vår handledare Johan Dergård som varit mycket engagerad, envis och hjälpsam under uppsatsskrivandets gång. Även ett tack till Sven Sieverbo för information angående urvalet av kommuner.*

*Ett stort tack riktas även till de 16 respondenter som har ställt upp på intervjuer och avsatt tid för att svara på våra frågor. Utöver frågorna har även kommentarer givits av respondenterna vilka vi funnit mycket användbara och inspirerande vid formuleringen av arbetet. Utan deras insats hade det inte varit möjligt att genomföra denna undersökning.*

*Göteborg, Januari 2008*

Anela Begovic

Ewelinn Karlsson

## Sammanfattning

*Kandidatuppsats i Ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.  
Höstterminen 2007*

**Författare:** Anela Begovic och Ewelinn Karlsson

**Handledare:** Johan Dergård

**Titel:** ”Varför används inte balanserat styrkort? – En jämförelse mellan adopterande och icke-adopterande kommuner”

**Problembakgrund:** Under 1980-talet kritiserades ekonomistyrningen inom organisationer då den ansågs vara allt för finansiellt inriktad. En ekonomistyrningsmodell som presenterades av Kaplan och Norton, med löftet om att effektivisera och förbättra den ekonomiska styrningen var balanserat styrkort. Styrmodellen fick en stor genomslagskraft internationellt sett men också i Sverige. I början implementerades modellen av många privata företag för att sedan användas även inom den offentliga sektorn.

I traditionell litteratur förklaras organisationers adoption – implementering av olika styrmodeller som ett rationellt val för att kontinuerligt kunna förbättra sin verksamhet. Abrahamsons typologi som presenteras i arbetet pekar på påverkande faktorer vid adoption av styrmodeller. Dessa är bland annat rationella val, tvingande faktorer och mode.

**Syfte:** Syftet med denna undersökning är att utifrån den presenterade teorin, utvärdera varför vissa kommuner i Sverige valt att inte implementera balanserat styrkort. Vidare att undersöka vad som skiljer icke-adoptörer från adoptörer och faktorer som påverkar beslutet om icke- adoption.

**Metod:** Inför undersökningen utfördes 16 telefonintervjuer med ekonomichefer runt om i Sverige. Kommunerna valdes ut utifrån den klassificering som Svenska kommunförbundet har gjort där alla kommuner delats in i nio klasser. Ur åtta klasser utvaldes två kommuner där en var icke-adoptör och en var adoptör av balanserat styrkort.

**Slutsatser:** Brist på resurser, personal och tid har angetts som huvudfaktorer till icke-adoption. Icke-adoptörerna anser att nyttan av styrmodellen inte överstiger kostnaderna och att det är ett komplicerat skrivbordsarbete. Vidare verkar den första kontakten och upplevelsen av denna ha inverkat på valet om att inte implementera balanserat styrkort. Icke-adoptörer hade främst skriftliga källor, tidskrifter och litteratur som första informationskälla vilka de upplevt som positiva. Detta har dock inte bidragit till adoption av balanserat styrkort. Adoptörernas första kontakt med balanserat styrkort bestod främst av konferenser och interna källor. Deras upplevelser var inte positiva i samma utsträckning som bland icke-adoptörerna men balanserat styrkort har ändå införts i dessa kommuner. Icke-adoptörer anser att de inte påverkas av kranskommuner dock funderar vi om det ändå inte finns en indirekt påverkan eftersom ingen använder balanserat styrkort i närområdet.

## Innehållsförteckning

1. INLEDNING .....	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 DISPOSITION .....	3
2. EKONOMISTYRNING .....	4
3. OFFENTLIG SEKTOR OCH BALANSERAT STYRKORT .....	4
3.1 DE OLIKA PERSPEKTIVEN .....	5
3.1.1 Finansiellt perspektiv .....	5
3.1.2 Kundperspektivet.....	5
3.1.3 Processperspektivet.....	5
3.1.4 Utvecklingsperspektivet.....	5
4. ANDRA FÖREKOMMANDE MODELLER I OFFENTLIG SEKTOR.....	6
4.1 MÅLSTYRNING .....	6
4.2 BESTÄLLAR- UTFÖRARMODELLEN .....	6
4.3 BENCHMARKING .....	7
5. ADOPTION & ICKE-ADOPTION .....	7
5.1 ADOPTION .....	7
5.2 ICKE-ADOPTION.....	8
6. ABRAHAMSONS TYPOLOGI.....	9
6.1 EFFICIENT CHOICE .....	9
6.2 FORCED SELECTION.....	10
6.3 MANAGEMENT FASHIONS .....	10
6.4 FAD .....	11
7. ANVÄND UNDERSÖKNINGSMODELL.....	12
8. METOD.....	13
8.1 BEGREPPET METOD .....	13
8.2 INRIKTNING .....	13
8.3 ANGREPPSSÄTT.....	13
9. DATAINSAMLING .....	13
9.1 SEKUNDÄRA KÄLLOR .....	13
9.2 PRIMÄRA KÄLLOR.....	14
9.3 TELEFONINTERVJUER.....	14
9.4 INTERVJUFRÅGORNAS UPPBYGGNAD OCH STRUKTUR .....	14
10. PRAKTISKT GENOMFÖRANDE .....	15
10.1 RESPONDENTERNA I UNDERSÖKNINGEN .....	15
10.2 URVAL.....	15
10.3 SAMMANSTÄLLNING AV DATA .....	16
10.4 ERFARENHETER FRÅN UNDERSÖKNINGEN .....	16

11. UNDERSÖKNINGENS GILTIGHETSANSPRÅK .....	16
11.1 RELIABILITET .....	16
11.2 VALIDITET .....	17
12. EMPIRI & ANALYS .....	19
12.1 KOMMUNFAKTA .....	19
12.2 ICKE-ADOPTÖRER .....	21
12.2.1 Andra modeller hos icke-adoptörer .....	22
12.2.2 Användning av nuvarande styrmodeller hos icke-adoptörer .....	24
12.3 ADOPTÖRER .....	25
12.3.1 Användning av balanserat styrkort .....	27
12.4 JÄMFÖRELSE MELLAN ICKE-ADOPTÖRER OCH ADOPTÖRER .....	29
12.4.1 Orsaker till icke-adoption respektive adoption .....	29
12.4.1.1 Likheter och olikheter .....	33
12.4.2 Kranskommuners påverkan .....	33
12.4.2.1 Likheter och olikheter .....	35
12.4.3 Syfte med ekonomistyrningen .....	35
12.4.4 Ekonomistyrningen i framtiden .....	37
12.4.4.1 Likheter och olikheter .....	38
12.4.5 Andra ekonomistyrningsmodeller av intresse .....	38
12.4.6 Balanserat styrkort - Första kontakten och reaktionerna .....	39
13. SLUTDISKUSSION .....	41
13.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT STUDIER .....	43
14. KÄLLOR .....	44
14.1 BÖCKER .....	44
14.2 UPPSATSER .....	45
14.3 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR .....	46
14.4 ARTIKLAR FRÅN DAGSTIDNINGAR OM BALANSERAT STYRKORT FRÅN AFFÅRSDATA .....	47
14.5 WEBBKÄLLOR .....	47

## Figurförteckning

FIGUR 1. DISPOSITION .....	3
FIGUR 2. BALANSERAT STYRKORT .....	5
FIGUR 3. UNDERSÖKNINGSMODELL .....	12

## Tabellförteckning

TABELL 1. KOMMUNKLASSICERING .....	15
TABELL 2. KOMMUNFAKTA – ICKE-ADOPTÖRER .....	19
TABELL 3. KOMMUNFAKTA – ADOPTÖRER .....	20
TABELL 4. ORSAKER TILL ICKE-ADOPTION AV BSC .....	21
TABELL 5. ANDRA VALDA MODELLER.....	22
TABELL 6. ORSAKER TILL FORTSATT ANVÄNDNING .....	24
TABELL 7. ANVÄNDNING AV BSC .....	26
TABELL 8. PERSPEKTIV I BSC .....	26
TABELL 9. ORSAKER TILL FORTSATT ANVÄNDNING AV BSC .....	27
TABELL 10. ORSAKER TILL ATT INTE INFÖRA BSC.....	29
TABELL 11. ORSAKER TILL INFÖRANDET AV BSC.....	31
TABELL 12. SAMARBETE MED KRANSKOMMUNERNA – ICKE-ADOPTÖRER .....	33
TABELL 13. SAMARBETE MED KRANSKOMMUNERNA – ADOPTÖRER.....	34
TABELL 14. SYFTEN MED STYRMODELLER .....	35
TABELL 15. UPPFYLLANDE AV SYFTE .....	36
TABELL 16. EKONOMISTYRNINGEN I FRAMTIDEN – ICKE-ADOPTÖRER.....	37
TABELL 17. EKONOMISTYRNINGEN I FRAMTIDEN – ADOPTÖRER.....	37
TABELL 18. ANDRA STYRMODELLER AV INTRESSE.....	38
TABELL 19. FÖRSTA KONTAKTEN MED BSC I KOMMUNEN .....	39
TABELL 20. FÖRSTA KONTAKTEN MED BSC.....	39
TABELL 21. MOTTAGNINGEN AV BSC .....	40

## Bilageförteckning

Bilaga 1 - Bekräftelsemail
Bilaga 2 – Intervjufrågor & kommentarer – Icke-adoptörer
Bilaga 3 – Intervjufrågor & kommentarer – Adoptörer
Bilaga 4 – Sammanställning av intervjusvaren – Icke-adoptörer
Bilaga 5 – Sammanställning av intervjusvaren – Adoptörer

## 1. Inledning

*I Inledningen redogörs för bakgrunden till uppsatsen. Därefter presenteras problemformuleringen som följs av syfte och avgränsningar. Slutligen finns en disposition av uppsatsen för ge en överblick av innehållet.*

### 1.1 Bakgrund

Historiskt sett har ekonomiska områden varit föremål för mätningar inom organisationers verksamheter. Genom finansiella nyckeltal mäts historiska data vilket sedan organisationens styrning baseras på, den så kallade ekonomistyrningen. Detta sätt att styra och utvärdera en verksamhet mötte stark kritik under slutet av 1980-talet då många ansåg att fler områden, skulle inkluderas i mätningen för att få en bättre helhetsbild av verksamheten. Vidare höjdes röster för att det fanns för svag koppling mellan organisationens strategi och den operationella verksamheten inom ekonomistyrningen (Olive m.fl. 1999). Kaplan och Norton presenterade år 1992 en ny ekonomistyrningsmodell kallad balanserat styrkort vilken inkluderade tre ytterligare perspektiv som verksamheten skulle följas upp inom. Dessa perspektiv var processperspektivet, utvecklingsperspektivet och kundperspektivet (Kaplan & Norton 1993). Fokus var inte enbart de finansiella områdena utan vikten av att koppla samman olika delar och få en helhetsbild av organisationen framhävdes. Modellen fick stort genomslag inom det privata näringslivet och blev en managementmodell som var starkt marknadsförd och använd (Johansson & Skoog 2001).

Enligt traditionella teorier väljer företag att adoptera – implementera nya styrmodeller baserat på vilken som de tror är bäst och mest effektiv för verksamheten. Det anses att organisationer är högst rationella i sina val (Selznick 1968, Jacobsen & Thorsvik 2002). Abrahamson presenterade en modell för vad organisationer baserar sina val på vid adoption av innovationer, han lyfter fram fyra perspektiv. Dessa perspektiv var efficient choice, forced selection, management fashions och fad. Det första perspektivet Efficient choice innebär att företag är rationella i sina val, forced selection betyder att tvingande bestämmelser, exempelvis lagar gör att företag implementerar. Management fashions syftar till att det finns ett visst mode på marknaden som företag följer när det kommer till att implementera innovationer. Det sista perspektivet fad innebär att enheter inom samma område härmar varandra och adopterar liknande innovationer.

Privata och offentliga organisationer påverkas av sin omvärld på olika sätt. Ett privat företag har till största delen en marknad att förhålla sig till medan en offentlig verksamhet i regel avskärmar sig från denna och den konkurrens som finns där. En offentlig organisation måste finna sina resurser från andra källor än marknaden (Jacobsen & Thorsvik 2002). Det är en budgetkopplad verksamhet som finansieras genom budgetanslag. Den offentliga verksamhetens utförande av tjänster styrs inte fullt ut av efterfrågan på marknaden, med andra ord är utbudet av tjänster inte beroende av medborgarnas betalningsvillighet (Forsell & Jansson 2000).

Då verksamheten finansieras med skattemedel blir det ännu viktigare att visa för den finansierande parten att organisationen kan arbeta effektivt och förvalta pengarna, detta skapar legitimitet. Skulle organisationen inte godtas av klienter och brukare och dess sätt att arbeta kommer organisationen relativt snabbt att uppfattas som ineffektiv. I ett längre perspektiv kan detta leda till minskat förtroende (Jacobsen & Thorsvik 2002).

Även inom den offentliga verksamheten har uppföljning utförts med hjälp av finansiella nyckeltal, vilket uppvisat en rad brister eftersom de inte tar hänsyn till verksamhetens mer mjukare delar. Eftersom det inte finns något vinstintresse inom den offentliga sektorn har balanserat styrkort ansetts extra tillämpbar inom denna verksamhet. Grundtanken med balanserat styrkort är ju att de finansiella mätetalen inte är tillräckligt för att mäta alla värden inom en verksamhet utan att andra icke-finansiella delar bör lyftas fram (Olve m.fl. 1999).

### 1.2 Problemformulering

Under början av 1990-talet kom den nya kommunallagen som utökade kommuners frihet att utforma den egna verksamheten vilket också krävde ett större ansvar (Brorström 1997). Balanskravet var en restriktion som kom, vilken innebar att intäkterna måste överstiga kostnaderna inom kommunens verksamhet. Ett eventuellt underskott ett år måste bemötas med ett lika stort överskott vid nästkommande års bokslut. I och med det utökade finansiella ansvaret ställdes också större krav på den ekonomiska styrningen då kommunen måste ha kontroll över de utgifter som finns i verksamheten (Brorström 1997, Forsell & Jansson 2000).

Idéer har även hämtats från det privata näringslivet i olika försök att effektivisera den offentliga verksamheten och bemöta de ekonomiska krav som ställts. Marknadsliknande styrmodeller dock med viss anpassning till den aktuella verksamheten har lanserats. Beställar- utförarmodellen och Benchmarking är modeller som inspirerats av konkurrenssituationer på marknaden för att erhålla bättre prestationer (Brorström m.fl. 1999).

Det antas att organisationer väljer de ekonomistyrningsmodeller som är effektivast för verksamheten och traditionell forskning har menat att de mest rationella modellerna är de som väljs (Malmi 1999). Dock har det också visats att alla inte styrs av de mest rationella besluten utan att det finns andra faktorer som påverkar icke-adoption eller adoption av en styrmodell (Bjørnenak 1997). Det har gjorts tidigare studier som undersökt varför kommuner valt att adoptera balanserat styrkort och hur spridningen ur en geografisk synvinkel sett ut i Sverige (Ericsson & Haggård 2000). Däremot har inga eller mycket få undersökningar gjorts kring varför kommuner valt att *inte adoptera* balanserat styrkort i sin verksamhet.

Det är med ovanstående resonemang om tuffare krav på verksamheten och bättre styrning, intressant att studera varför vissa kommuner ändå inte valt att implementera balanserat styrkort. Denna styrmodell har ju ansetts vara extra tillämpbar inom den offentliga verksamheten. Uppsatsens problemformuleringar är följande:

- Varför har vissa kommuner valt att inte implementera balanserat styrkort i den kommunala verksamheten?
- Vad skiljer de som valt att implementera styrmodellen i verksamheten gentemot de som inte valt att adoptera styrkorten?



## 1.3 Syfte

Syftet med denna undersökning är att utifrån den presenterade teorin, utvärdera varför vissa kommuner i Sverige valt att inte implementera balanserat styrkort. Vidare att undersöka vad som skiljer icke-adoptörer från adoptörer och faktorer som påverkar beslutet om icke adoption.

## 1.4 Disposition

### *Inledning*

Här behandlas bakgrunden till uppsatsämnet. Vidare behandlas en problemformulering som leder sedan fram till studiens syfte och dess avgränsningar.

### *Referensram*

Avsnittet innefattar för studien relevant teori. Vald teori behandlar ekonomistyrning och balanserat styrkort. Avsnittet avslutas med teorier och forskning kring adoption och icke-adoption.

### *Undersökningsmodell*

Avsnittets syfte är att ge en förståelse för hur intervjufrågorna utformats. Det ges förklaringar till varför vi har valt att ta med de frågor som finns i intervjuerna.

### *Metod*

Metodavsnittet redogör för vårt urval av de tillgängliga ansatser samt tillvägagångssätt för det praktiska genomförandet. Avslutningsvis redogörs för uppsatsens reliabilitet och validitet.

### *Empiri & Analys*

I detta avsnitt sammanställs och analyseras intervjufrågorna. Det inleds med en presentation av valda kommuner som sedan följs av en presentation av icke-adoptörer och adoptörer av balanserat styrkort. I samband med presentationen av resultatet sker det också en analys av det. Avslutningsvis görs en jämförelse av icke-adoptörer och adoptörer för att se deras likheter och olikheter.

### *Slutdiskussion*

I uppsatsens avslutande avsnitt besvaras dess problemformulering. Slutligen ger vi förslag till fortsatta studier.

Figur 1. Disposition

## 2. Ekonomistyrning

Ekonomistyrning innebär att det formuleras ekonomiska mål för ett företag eller en självständig enhet vilka det sedan styrs mot (Bergstrand 2003). När en styrmodell skall utvecklas för ett företag eller en organisation, används det olika styrmedel som tillsammans skall ge en helhet av företaget. Styrmedlen kan delas in i formella och informella styrmedel. De formella är direkta i form av konkreta mål och planer för verksamheten. De informella kan vara exempelvis ledarstil och organisationskultur. De båda typerna av styrmedel påverkar varandra och är kompletterande i styrningen av verksamheten (Lind & Nilsson 2005). Vidare kan utvärderingen av ekonomistyrningen mätas genom mjuka respektive hårda mått, vilka klassificeras som monetära respektive icke-monetära mått (Sörling 2002).

Historiskt sett har traditionell ekonomistyrning påträffats i stora tillverkande företag med många anställda. Eftersom det inom dessa företag är centralt med resursförbrukningen har det bidragit till att finansiella nyckeltalen varit viktigast (Sörling 2002). Kritik riktades under 1980-talet mot att den dåvarande ekonomistyrningen förlorat sin relevans samt var ett dåligt underlag för planering och styrning av en verksamhet. För stor fokus på finansiella mätningar av historiska data och inaktuell rapportering var en del av kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen (Kaplan & Johnson 1987). Det ansågs nu viktigt att kunna se företaget från ett annat perspektiv än enbart det finansiella (Wallström 2003). En styrmodell som presenterats på den privata marknaden var balanserat styrkort där fokus låg på andra delar av en verksamhet än enbart de finansiella (Kaplan & Norton 1992). Det balanserade styrkortet fick genomslag inom den offentliga verksamheten några år efter introduktionen på den privata marknaden (Olve m.fl. 1999).

## 3. Offentlig sektor och balanserat styrkort

Den offentliga sektorn har varit underlag för diskussion under senare år. Under 1990-talet har det ekonomiska läget försämrats och stora förväntningar har uttryckts på att verksamheten skall utvecklas och effektiviseras (Brorström m.fl. 1999). En motreaktion på kritiken blev New Public Management, ett koncept där ekonomistyrningsmodeller inspirerade från den privata sektorn applicerades på den offentliga. Tanken var att få en effektivare verksamhet med större fokus på brukarna som kunder (Moon & de Leon 2001, Sörling 2002).

Balanserat styrkort är en flerdimensionell ekonomistyrningsmodell som innebär att styrningen i en organisation påverkas av fler områden än enbart de finansiella (Bergstrand 2003). Modellen utgår ifrån organisationens vision och strategi, tanken är att hitta fungerande mått för en kontinuerlig styrning av organisationen (Johansson & Skoog 2001). Visionen är långsiktig och skall vara vägledande för varje enskilt mått som hänförs till styrkortet. Det är i första hand vägledning för företagsledningen (Lönnqvist & Lind 1998).

För att uppnå visionen skapar ledningen en strategisk plan för organisationen (Kaplan & Norton 1993). Denna bryts sedan ner i företagets verksamhet genom fyra olika perspektiv (Bergstrand 2003). De perspektiv som mäts är finansiellt, kund-, process- och utvecklingsperspektivet. Med hjälp av de olika perspektiven skapas en bättre balans i organisationen, eftersom inte enbart det finansiella perspektivet mäts utan även icke finansiella delar vilket ger bättre samspel mellan kort- och långsikt (Kaplan & Norton

1993). För varje perspektiv definieras så kallade kritiska framgångsfaktorer vilka ledningen anser vara av stor betydelse för organisationens framgång (Sanger 1998). De kritiska framgångsfaktorerna mäts med hjälp av ett antal olika nyckeltal för att följa upp och få feedback från verksamheten (Kaplan & Norton, 1999).

### 3.1 De olika perspektiven

#### 3.1.1 Finansiellt perspektiv

Finansiellt perspektiv ger en historisk beskrivning av organisationen som baseras på redovisningsdata. Det används nyckeltal så som räntabilitet, kassaflöde och försäljningsvolym. Vidare kan det finansiella perspektivet användas för att mäta lönsamhet och tillväxt (Ramberg 2001). Detta perspektiv är av stor vikt för organisationens externa intressenter så som aktieägare (Lönqvist & Lind 1998). Vägledning om framtida produktion, kundnöjdhet eller processförbättringar kan inte utläsas från det finansiella perspektivet (Kaplan & Norton 1999).

#### 3.1.2 Kundperspektivet

För de flesta organisationer är kunderna väsentliga för att överleva, de åsikter som finns om organisationen är betydelsefulla för att verksamheten skall fungera väl. Detta perspektiv mäter hur väl företaget tar hand om sina kunder, de mått som kan förekomma är kundnöjdhet och servicenivå (Lönqvist & Lind 1998).

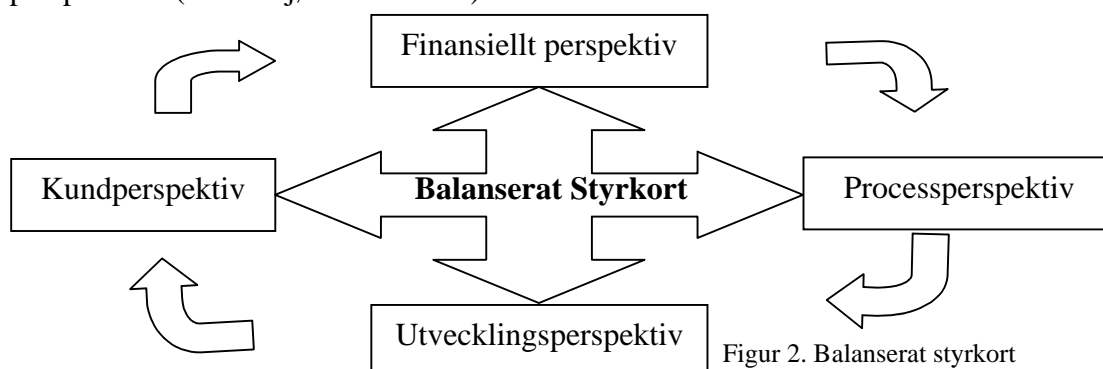
#### 3.1.3 Processperspektivet

Processperspektivet behandlar de interna förhållandena i organisationen och tyngdpunkten ligger på kritiska framgångsfaktorer som företaget själv kan påverka. Måtten kan vara genomloppstid vid produktion, kvalitetsmått och serviceflexibilitet. Tanken är att hela tiden förbättra de interna processerna för att ha en så välfungerande organisation som möjligt (Lönqvist & Lind 1998).

#### 3.1.4 Utvecklingsperspektivet

Utvecklingsperspektivet visar organisationens förmåga att anpassa sig till framtida kunder genom lärande och innovationer. Kärnan i detta perspektiv är långsiktig fortlevnad och genom att följa upp dessa minskar risken för kortsiktigt agerande. Ett exempel på mått är medarbetarnas kompetensnivå, intäkt per anställd och intäkter från nya produkter (Lönqvist & Lind 1998).

Ett styrkort behöver inte bestå av exakt fyra perspektiv utan kan ha både fler eller färre antal mätområden, en individuell anpassning av styrmodellen görs för varje organisation (Kaplan & Norton 1993, Lönqvist & Lind 1998). Många svenska företag som adopterat balanserat styrkort, har inkluderat ett femte perspektiv vilket är medarbetarperspektivet (Ax & Bjørnenak 2005).



Figur 2. Balanserat styrkort

Sedan år 1992 då balanserat styrkort först presenterades har det skett en extrem snabb ökning av denna managementinnovation (Ax & Bjørnenak 2005). Den största kritiken som balanserat styrkort fått är att implementeringsprocessen av styrmodellen är krävande. Det fordras mycket arbete i och med att stora mängder data måste överföras till den databas som behandlar styrkortet (Sanger 1998). Mcunn hävdar att 70 % av alla implementeringsförsök med balanserat styrkort misslyckas (Ramberg 2001). En förklaring till detta är att organisationer inte har tillräckligt lång implementeringstid och att modellen inte blir tillräckligt förankrad bland medarbetarna (Kanter 2006).

Eftersom det centrala inom balanserat styrkort är lyfta fram andra delar än de finansiella måtten gör det styrmodellen är extra lämpbar i en icke-vinstdrivande verksamhet så som den offentliga sektorn (Olve m.fl. 1999). Dock bör det balanserade styrkortet ha mer anpassade perspektiv för denna verksamhet. (Ax & Bjørnenak 2005). Den offentliga sektorn har andra mål än lönsamhet så som att öka samhällsnyttan och då är det högst relevant att byta ut de finansiella mätningarna med mer anpassande perspektiv (Flynn 1990, Brorström 1999).

#### 4. Andra förekommande modeller i offentlig sektor

New Public Management som introducerades under 1980-talet har haft stor inverkan på den kommunala sektorn i Sverige. Förvaltningar inom kommunen genomgick en decentralisering och fick ett större ansvar för ekonomin. Andra modeller som infördes i kommuner runt om i landet var målstyrning och beställarutförarmodellen. Benchmarking presenterades som ekonomistyrningsmodell något senare (Brorström m.fl. 1999).

##### 4.1 Målstyrning

Tanken med målstyrning är att kunna upprätta en styrning där medarbetarna, inom de ramar som organisationen har satt upp, har större frihet att planera och arbeta mot uppsatta mål. Vid denna typ av styrning är det viktigt att en uppföljning av vad som presterats sker inom organisationen. En central del inom målstyrning är att kunna uppvisa resultatet dock inte hur det har uppnåtts (Lindvall 2001). Utformningen av mål kan användas som en styrteknik för att motivera medarbetarna inom en organisation. En förutsättning för att mål skall ha en motiverande effekt är att de anställda godkänner de uppsatta målen (Jacobsen & Torsvik 2002). Att arbeta med målstyrning inom den kommunala sektorn är väletablerat. Med utgångspunkt från de mål som fullmäktige sätter upp skall förvaltningarna sedan formulera egna mål för hur verksamheten skall utformas och bedrivs (Brorström m.fl. 1999).

##### 4.2 Beställar- utförarmodellen

I beställar- utförarmodellen delas den kommunala förvaltningen upp i en beställarenhet och en utförarenhet. Detta innebär att politik och förvaltning i hög grad separeras. Beställarfunktionen läggs under politikernas ansvar i en eller flera nämnder. Nämnderna lägger ut uppdrag på marknaden där aktörerna från både privat och offentlig verksamhet konkurrerar på samma villkor där en central del är att uppmuntra konkurrens. Det finns dock vissa områden som inte är lämpliga att behandla inom en beställar-/utförandeorganisation. Det kan vara myndighetsutövning med exempelvis tvångsomhändertagande av ungdomar och barn, för detta har upprättats särskilda nämnder (Brorström m.fl. 1999, Forsell & Jansson 2000).

### 4.3 Benchmarking

Benchmarking bygger på att göra jämförelse av interna processer med de ledande inom sitt område. Genom att göra jämförelser skapas initiativ till att förändra organisationen för att kunna konkurrera (Lindvall 2001). Benchmarking skapar även en bild om var den egna organisationen befinner sig i förhållande till andra och hur stort prestations-gapet är. Detta innebär skillnaden mellan vad som är tänkt att utföras (målet) och vad som utförs (prestationer). Ju större prestationsgap som finns mellan de jämförda organisationerna desto större potential har Benchmarking (Samuelsson 2004).

## 5. Adoption & Icke-adoption

### 5.1 Adoption

Det har på senare tid visats stort intresse för att studera hur kulturella förhållanden, inställningar och värderingar från omvärlden kan påverka en organisations processer och val av styrmodeller. De traditionella teorierna om varför organisationer väljer att adoptera vissa modeller hävdar att valen är högst rationella. De modeller som anses vara mest effektiva för verksamheten är de som adopteras. Externa faktorer finns som påverkar valen, det kan vara lagar och politiska bestämmelser men utöver dessa anses det att organisationer är rationella i sina val (Selznick 1968, Jacobsen & Thorsvik 2002).

Utifrån det traditionella synsättet har det utvecklats ytterligare grenar som tonar ner de den rationella aspekten i val av modell. Paul DiMaggio motsäger sig det rationella tänkandet och hävdar att den sociala handlingens natur har en stor inverkan vid val av innovationer. Människor har olika sätt att se på saker, vad som är rationellt för en individ, är irrationellt för en annan. Mary Douglas menar att det finns skillnader i olika sociala organisationsformer vilket medför att individer tänker olika och gör olika val.<sup>1</sup>

Innovation är en framgångsrik introduktion av nya idéer i ett redan etablerat socialt system. Även gamla idéer som återintroduceras kan anses vara innovationer så länge de klassas som nya modeller benämns de som innovationer (Ax & Bjørnenak 2005). För att möjliggöra en innovation måste det finnas kommunikationsvägar mellan blivande adoptörer och innovationsspridare. Dessa kan vara tidskrifter, möten eller konferenser vilka är avgörande för spridningen av innovationer. Möjliga barriärer för spridningen kan vara av kulturella slag så som språk, klass eller inkomst. Även tradition kan hindra innovationens spridning (Bjørnenak 1997).

Adoption är beroende av entreprenörer som sprider nya managementmodeller, vilket ökar mottagandet av innovationen (Abrahamson 1991). Vidare är konsulter, ursprung och infrastruktur betydelsefulla faktorer för spridningen. Vid adoption har även kriterier så som storlek på organisationen, styrmodellens lönsamhet och förespråkare för modeller påverkat beslutet om adoption (Malmi 1999). En studie kring spridningen av Activity Based Costning i Norge, visar att alla adopterande företag varit i kontakt med konsulter för att implementera styrmodellen. Adoptörer har större antal informationskällor än de som inte adopterar. Den mest effektiva informationskällan är interna förespråkare för innovation. Vidare är seminarier av olika slag en bidragande faktor till att modeller sprids, det vill säga genom fysisk kontakt med eventuella adoptörer. Icke-adoptörer har tidskrifter som den största informationskällan (Bjørnenak 1997).

---

<sup>1</sup> <http://www.ne.se> 2007-11-23

Sambandet mellan storleken på kommuner och införandet av nya modeller har studerats i stor utsträckning. Större kommuner tenderar att i högre grad adoptera nya modeller än de mindre gör. Det är också mer troligt att kommuner med större folkmängd adopterar innovationer än kommuner med färre antal invånare. Högre personalintensitet och bättre resurser i kommuner är faktorer som påverkar införandet av nya styrmodeller i större utsträckning. (Bjørnenak 1997, Moon & de Leon 2001).

## 5.2 *Icke-adoption*

Det har studerats flera olika anledningar till varför organisationer väljer att inte adoptera innovationer. De främsta anledningarna som lyfts fram är de höga kostnaderna som innovationerna medför och inget upplevt behov av dessa (Choudrie & Dwivedi 2006). Socioekonomisk status har ett negativt samband med icke-adoption. De med mindre finansiella tillgångar är inte sannolika att adoptera då begränsad ekonomi hämmar möjligheterna att undersöka innovationer. Ju mindre finansiella medel som finns desto mindre riskbenägna är organisationerna, de har inte råd att göra eventuella misstag (Mascarenhas 1991, Sangster 1994, Mathur 1999). Om innovationerna dessutom är komplexa ökar finansieringsrisken och adoptionsviljan minskar. Mindre utbildning och sämre inkomster bidrar även till icke-adoption i större utsträckning (Dickerson & Gentry 1983, Mathur 1999, Jeon m.fl. 2006). Dessutom kan mindre erfarenhet bland organisationens medlemmar bidra till icke-adoption (Dickerson & Gentry 1983).

Icke-adoptörer är främst mindre och något äldre organisationer vilket kan innebära begränsad ekonomi och mindre personal (Mathur 1999). En begränsad personalstyrka minskar ofta diskussioner från personer med olika idéer angående nya sätt att arbeta då de är färre till antalet. Med andra ord inskränks möjligheten att pröva nya innovationer. Vidare har äldre organisationer en tendens till att vara mer rigida vilka format sina nischer och är mindre mottagliga för innovationer till skillnad från yngre organisationer (Mascarenhas 1991). Många organisationer har en ovilja att förändras vilket är en av anledningarna till icke-adoption, "Gamla vanor dör sällan". Det finns en rädsla för förändringar och vad dessa ska föra med sig, därför nöjer sig många organisationer med den befintliga situationen (Sangster 1994). Icke-adoptörer är inte lika äventyrliga som adoptörer eftersom dessa inte vågar eller är villiga att ta större risker (Lockett & Littler 1997).

Media som informationskälla har visat sig vara mindre bra till de äldre organisationerna. Informationskällan är mer effektiv om innovationen presenteras av någon som är yngre och verkar inom samma bransch (Mathur 1999).

En negativ inställning minskar möjligheten till lyckad adoption eftersom innovationen inte får acceptans om den motarbetas av medarbetarna. Uteblir då en bra marknadsföring och en fördelaktig design av innovationen är risken stor att innovationen avvisas inom organisationen (Mascarenhas 1991, Lockett & Littler 1997). Även ledningens inställning kan vara avgörande vid icke-adoption, om cheferna är ointresserade är sannolikheten mindre att innovationen accepteras (Innes m.fl. 2000). Även timing när innovationen presenteras är en avgörande faktor, under lågkonjunktur är det mer troligt att den avvisas (Davila & Foster 2005).

För adoption eller icke-adoption har vidare sociala faktorer visat sig vara viktiga och just kontakten med yngre presentatörer av nya tekniker kan vara avgörande för

adoption. Andra faktorer som har betydelse är de psykologiska faktorerna så som organisationens medvetenhet och intresse för innovationen. Vidare skall innovationens utmärkande egenskaper vara tillämpbara på organisationen, samt att det skall finnas en principfasthet och vilja för adoption. Om de ovanstående faktorerna saknas minskar sannolikheten att adoption sker (Mathur 1999). Om dessutom en innovation inte är förenlig med en persons bakgrund avtar adoptionsmöjligheten (Dickerson & Gentry 1983).

Många gånger saknar icke-adoptörer förebilder som provat olika innovationer, vilket gör att de inte vågar testa själva. Det finns ingen att diskutera innovationen med och dess funktionalitet. En annan orsak till att diskussion inte förs mellan organisationer är rädslan för att lämna ut företagshemligheter till utomstående organisationer. Saknas det förebilder inom managementområdet och att diskussionerna kring dessa uteblir, minskar organisationers adoption av innovationer (Sangster 1994). Icke-adoptörer är inte heller multinationella i samma utsträckning som adoptörer. De har inte kontor runt om i världen där nya innovationer kan prövas och utvärderas för att sedan adopteras inom den egna organisationen (Mascarenhas 1991).

Rädsla för vilket utfall som nya styrmodeller medför kan skapa både försiktighet men även totalt motstånd inom en organisation. Då den offentliga sektorn är skattefinansierad är risken större att detta upplevs inom denna sektor. Personalen kan inom den offentliga sektorn vara extra restriktiv gentemot innovationer då det finns rädsla för att förlora jobbet på grund av att misslyckade styrmodeller krävt för stora resurser. Chefer som tidigare arbetat inom den privata sektorn är mer inriktade på att införa nya modeller detta eftersom de hade ett mer affärsinriktat tänkande på tidigare arbetsplats. De är tränade till att värdera resultat och effektivitet mer än chefer som enbart arbetat inom den offentliga sektorn (Moon & de Leon 2001).

Förutsättningar för innovation är att flexibilitet och att relationer mellan medarbetarna inom organisationen är gynnsamma. Klassiska misstag som kan motverka innovation är omigen resursernas begränsning samt att kreativt tänkande hämmas (Kanter 2006). Om nya styrmedel införs utan hänsyn till de befintliga kan detta leda till frustration bland de anställda. Helhetstänkande är avgörande för att innovationens framgång (Lind & Nilsson 2005).

## 6. Abrahamsons typologi

Det rationella perspektivet i den institutionella teorin kan inte förklara varför organisationer adopterar innovationer som inte är de effektivaste. En förklaring till varför organisationer adopterar eller motstår innovationer görs med Abrahamsons typologi. Den traditionella teorin anses allt för snäv och Abrahamsson kompletterar den med ytterligare tre perspektiv till varför adoption sker. Dessa perspektiv är *efficient choice*, *forced selection*, *fad*, *management fashions* (Abrahamson 1991).

### 6.1 *Efficient choice*

*Efficient choice* baseras på två antaganden; dels att organisationen fritt och självständigt kan adoptera en administrativ teknologi dels att den är relativt säker om sina mål och hur en ny modell skulle påverka målen. I tider med resursåstramningar kommer den rationella agenten att välja den teknologin som tillåter organisationen att effektivt producera outputs. *Efficient choice* förklarar organisationens val som rationella, gällande valet av innovationer (Abrahamson 1991).

Organisationer med liknande mål tenderar att adoptera liknande administrativa modeller. En förklaring till detta är att dessa organisationer även tenderar att ha likartade prestationsgap. Organisationer som inte har liknande gap kommer inte att adoptera samma styrmodeller. Innovationer sprids när de hjälper till att minska gapet mellan mål och vad som presteras. Enligt det effektiva perspektivet så bestämmer organisationer själva vilka styrmodeller de vill ha och när dessa skall införas (Malmi 1999).

### 6.2 *Forced selection*

Det tvingande perspektivet innebär att organisationerna inte har något val vid adoption eller icke adoption av modellen. Det kan komma genom lag eller andra tvingande bestämmelser. Andra tvingande organisationer som påverkar valet mellan adoption och icke adoption kan vara externa organisationer så som fackförbund och politiska grupper. Detta kan även få genomslag på innovationer som anses effektiva av organisationen men inte införs då externa parter motsätter sig implementeringen. Ett resultat av forced selection är att lagstiftaren och andra inflytelserika grupper kan bidra till att spridning sker av ineffektiva innovationer i organisationer (Malmi 1999).

### 6.3 *Management Fashions*

För att benämna en modell management fashions skall denna vara en produkt av modesättarna. Dessa är människor som arbetar med att producera och sprida information om nya modeller. En förklaring till förekomsten av management fashions är chefernas behov av att framstå som konkurrenskraftiga. Nya managementmodeller möjliggör för cheferna att framstå som "up-to-date" och rationella när de väljer det senaste på marknaden (Thomas 1999). Modet inom managementmodellerna måste framstå som både rationellt och progressivt, det vill säga att en bättre modell presenteras än den som redan används. Detta till skillnad från mode som finns inom exempelvis klädbranschen (Abrahamson 1996).

En annan orsak till att organisationer härmar varandra är osäkerhet kring mål och teknisk effektivitet. Högskolor och konsultfirmor anses vara de största trendsättarna inom managementområdet. Dessa har inte tvingande makt så som lagstiftaren utan de använder istället inspiration som medel för att påverka organisationer i beslut om adoption. Trendsättarna kan även förespråka innovationer som anses vara ineffektiva då en vinstaspekt driver dem att förespråka dessa. Övriga trendsättare inom managementområdet kan vara organisationer med högt anseende. Då de väljer att adoptera eller inte adoptera, kommer de att påverka andra organisationers val (Abrahamson 1996, Thomas 1999).

Vid val av managementmodeller har fashions haft stor inverkan ur ett kortsiktigt perspektiv men inte på längre sikt. Få undersökningar har dock gjorts som visar effekter inom organisationer som de nya managementmodellerna haft på längre sikt. Det finns en konstant efterfråga på nya modeller som skall lösa problem vilket gör att de nya modellerna får en kortsiktig karaktär. De framstår som up-to-date men det finns sällan någon vilja att utvärdera dess innehåll eller validitet. Detta skapar en ineffektivitet på bekostnad av de effektiva modellerna. Vidare löser de nya modellerna några enstaka problem som cheferna handskas med i organisationen dock inte tillräckligt många för att de skall anses vara effektiva (Thomas 1999).



#### 6.4 *Fad*

Inom *fad* imiterar organisationer inom samma område varandra till skillnad från *fashions* där imitation kan ske av externa organisationer. I en konkurrenssituation kan organisationer imitera varandra för att inte förlora marknadsandelar. *Fad* förekommer också då organisationer inom samma geografiska område eller nätverk tenderar att vilja efterlikna varandra (Abrahamsson 1991). Organisationer imiterar andra organisationer för att verka legitima, eller för att undvika att andra organisationer har fördel av en ny bra modell. De enheter inom en organisation som inte väljer att adoptera en styrmodell antas inte påverka spridningen hos de resterande negativt (Malmi 1999).

Spridning genom *fad* kan uppstå då styrmodellen beskrivs i managementlitteratur och i olika tidskrifter. Här presenteras styrmodellerna entusiastiskt som lösning på organisationernas alla problem. Med tiden tenderar denna positiva inställning att blekna och modellen försvinner från marknaden. Nya upptäckter sker och intresset väcks på nytt för andra modeller (Gibson m. fl. 2003).

## 7. Använd undersökningsmodell

Litteratur kring området icke-adoption är smalt och det har ibland varit svårt att finna artiklar som är skrivna enbart kring orsaker till att organisationer inte adopterar styrmodeller i sin verksamhet. Detta gör att vi till viss del har använt resonemangen kring *vad* som orsakar adoption och vänt på dessa för att förklara icke-adoption. Vi tänker oss att motsatsen till vad som bidrar till adoption, gör att organisationer inte adopterar.

Vid utformning av intervjufrågor har Abrahamsons typologi använts som bas. Utöver de fyra perspektiven har vi använt oss av artiklar kring icke-adoption och adoption vilka det redogjorts för i referensramen under avsnitt 5.1 och 5.2. Nedan presenteras en struktur över den undersökningsmodell vi haft i tanke vid utformning av intervjufrågorna och dess påståenden. Med tanke på att dessa är så många finner vi det svårt att för varje perspektiv specificera vilket påstående som hör dit. Ett exempel på påstående som hamnar under perspektivet Forced selection är påståendet om *att kommunfullmäktige beslutat om att inte införa balanserat styrkort*. På samma sätt kan de övriga påståenden hänföras till något av de olika perspektiven i undersökningsmodellen. Genomgående under utformningen av intervjufrågorna har denna nedanstående undersökningsmodell varit i fokus.

<i>Efficient choice</i>	<i>Forced selection</i>
<i>Management fashions</i>	<i>Fad</i>
<i>5.1 Adoption</i>	<i>5.2 Icke-adoption</i>

Figur 3. Undersökningsmodell

## 8. Metod

### 8.1 Begreppet metod

Metod är ett systematiskt tillvägagångssätt som används när vi ska samla in, bearbeta och sammanfatta information från undersökningar till kunskap som i slutändan blir ett resultat. Metod kan förklaras som ett hjälpmedel för att lösa problem och komma fram till ny information och kunskap. Det är basen för att kunna göra en strukturerad och systematiserad undersökning kring ett område. Dock är metod i sig endast ett redskap vilken inte ger några direkta svar kring det område som undersöks (Holme & Solvang 1997, Andersen 1998).

### 8.2 Inriktning

En undersöknings syfte kan vara av olika karaktär; explorativt, beskrivande, förklarande eller problembaserade men även en kombination av dessa syften kan förekomma. Denna undersökning kan sägas vara en kombination av de syften som är av beskrivande och förklarande karaktär. Vi kommer i undersökningen att försöka hitta orsakssamband till varför adoption respektive icke-adoption sker och förklara detta (Andersen 1998).

### 8.3 Angreppssätt

Inom samhällsvetenskapen finns det två huvudinriktningar av metodval vilka är kvalitativ respektive kvantitativ metod. Vårt val av undersökningsmetod inför denna studie är till största del av kvantitativ karaktär men har även vissa kvalitativa inslag. I undersökningen används intervjufrågor där största delen av svaren är standardiserade men det lämnas även utrymme för öppna kommentarer. Tanken med detta angreppssätt är att dra nytta av båda metoder för att skapa en bättre helhetsbild samt belysa fler områden än om enbart en metod användes (Andersen 1998, Johannessen & Tufte 2002). Vi har valt att använda oss av den kvalitativa metoden för att skapa oss djupare förståelse av icke-adoption och adoption av balanserat styrkort i kommunerna. Den kvantitativa metoden har valts att användas för att hitta gemensamma representativa data för populationen som intervjuas (Holme & Solvang 1997).

## 9. Datainsamling

### 9.1 Sekundära källor

Sekundära källor innebär tolkning av primära källor vilka samlats in av andra forskare, exempelvis böcker eller avhandlingar vilket ofta benämns som teori (Bell 2006). Sekundära källor ger en inblick i vilka problem som har behandlats vid tidigare tillfällen, vilket också innebär att informationen inte är helt anpassad för det specifika problemområde som undersöks (Halvorsen 1992, Lekvall & Wahlbin 2001).

Det har vid Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan i Göteborg, under tidigare tillfällen skrivits uppsatser kring adoption av balanserade styrkort i offentlig sektor. Det är främst två uppsatser som har studerats; "Andersson och Ericsson 2002" samt "Ericsson och Haggård 2000" vilka har inspirerat med information kring litteratur och upplägget på arbetet. Utöver dessa uppsatser har vi inriktat oss på litteratur kring varför privata och offentliga organisationer väljer att inte adoptera eller adoptera vissa styrmodeller.

Litteratur har sökts vid Göteborgs universitets bibliotek i databaserna GUNDA och LIBRIS. Vidare har vi sökt information i artikeldatabaserna Business Source Premier och Affärsdata. Även Google har nyttjats som sökverktyg inför denna undersökning. Sökord

som har använts är adoption, innovation, implementering, balanserat styrkort, balanced scorecard och även i kombination med orden offentlig sektor. Vidare har public sector, innovations och nyinstitutionell teori använts som sökbegrepp.

## 9.2 Primära källor

Information som insamlats för första gången till en undersökning kallas för primärdata. Denna information kan delas in i två områden, observationsdata och frågemetoder. Vad beträffar observationsdata innebär detta att undersökaren studerar de områden som är av intresse för undersökningen. Vissa begränsningar finns då det inte går att studera åsikter, kunskaper eller värderingar. När det kommer till frågemetoder finns en rad olika metoder att använda sig av som enkäter och intervjuer av olika slag (Lekvall & Wahlbin 2001).

## 9.3 Telefonintervjuer

För denna undersökning har vi valt att använda oss av telefonintervjuer. Detta för att få ett lite större urval än vad personliga intervjuer eller direkta observationer hade medfört men också för att kunna ta in spontana kommentarer från respondenterna under intervjun. Negativa aspekter vid telefonintervjuer är att det inte går att se respondenten och eventuellt tolka information ur kroppsspråk och ansiktsuttryck. Inte heller kan det användas visuella verktyg för att förtydliga eller förklara vissa delar av undersökningen inför intervjun (Andersen 1998).

Vid telefonintervjuer är det av betydelse att intervjuaren ställer frågorna i samma ordning till alla intervjuade personer för att den information som erhålls ska bli så jämförbar som möjligt och ett bra underlag för kodning. Vidare skall intervjuerna utföras med en öppen attityd där respondenterna inte skall känna sig påverkade att svara på ett visst sätt (Andersen 1998).

## 9.4 Intervjufrågornas uppbyggnad och struktur

En vanlig indelning av intervjufrågor är standardiserade/icke standardiserade samt strukturerade/icke strukturerade. De olika begreppen går i varandra till viss del men har ändå olika betydelse och innebörd. I mycket standardiserade intervjuer är frågornas innehåll bestämt i förväg och det finns inget utrymme för respondenten att påverka svaren eller ordningen på frågorna. Detta är fallet vid enkätfrågor vilket är den mest förekommande kvantitativa intervjutekniken (Andersen 1998). I en icke standardiserad intervju kan intervjuaren formulera om frågorna och ändra ordningsföljden om det så önskas.

När det gäller struktureringsgraden av intervjufrågorna ger en hög sådan begränsat antal svarsalternativ (till exempel ja/nej) medan icke strukturerade frågor ger respondenten möjlighet att svara på varierande sätt (Lundahl & Skärvad 1992, Orrbeck 1998). Denna typ av öppna intervjumetoder används för att få en djupare förståelse för de område som undersöks (Andersen 1998).

De intervjuer som vi utfört anser vi i hög utsträckning vara standardiserade och har en relativt hög grad av strukturering när det kommer till svarsalternativen. Då vi använder oss av detta upplägg på undersökningsmetoden är tanken att vi ska få de mest jämförbara svaren för att kunna göra ett uttalande om varför vissa kommuner väljer att inte adoptera balanserat styrkort.

## 10. Praktiskt genomförande

### 10.1 Respondenterna i undersökningen

Inför denna undersökning låg huvudfokus på icke-adoptörerna och orsaker till att inte adoptera balanserat styrkort i den kommunala verksamheten. Det valts att intervjua åtta kommuner som inte adopterat balanserat styrkort men även åtta kommuner som har adopterat styrmodellen. Tanken var främst att studera argumenten till att inte adoptera men också att göra en jämförelse gentemot de som har adopterat styrmodellen, för att urskilja eventuella mönster och vad som skiljer dem åt. Vi hade en fundering om att det hos adoptörer finns vissa speciella egenskaper som bidragit till adoption av balanserat styrkort och att dessa i så fall inte skulle gå att urskilja hos icke-adoptörer i större utsträckning. Hade adoptörerna utelämnats i undersökningen skulle vi kunna gå miste om denna information. Därför ställdes samma frågor till icke-adoptörer som adoptörer men en hänsyn till om de var icke-adoptör eller adoptör. För att konkretisera detta visar vi här två frågor som tydliggör detta. Till en icke-adoptör ställdes påståendet *BSC ansågs inte kunna bidra till effektivisering av ekonomin i kommunen* medan den till en adoptör formulerades som *BSC ansågs bidra till effektivisering av ekonomin i kommunen*.

Det avgörande kriteriet vid val av respondenter är att dessa skall vara relevanta för undersökningen (Orrbeck 1998). Utgångspunkten har varit att telefonintervjua 16 ekonomichefer runt om i olika kommuner. Dock har det i två fall av intervjuerna inte varit möjligt att intervjua ekonomichefen, i stället har en budgetchef och en ekonom intervjuats.

Varje intervju har tagit omkring 20 minuter och respondenten har ringts upp av författarna vid överenskommet tillfälle, någon inspelning av intervjuerna har inte förekommit. Till intervjuerna har ett frågeformulär använts vilket har utformats av författarna. Till varje påstående har fem svarsalternativ funnits men även en möjlighet för respondenten att lämna egna kommentarer och komplettera med information. Efter bokning av intervjuerna skickades det ut ett bekräftelsemail med information om författarna och syftet med uppsatsen. Denna återkoppling anses bra att göra då respondenten får en bild av vad undersökningen innebär och vilken roll som denna får som respondent (Krag Jacobsen 1993). Anledning till att ekonomichefer ansetts mest relevanta för undersökningen är att dessa har stor insikt i ekonomiska frågor inom kommunen och är väl insatta i de olika ekonomiska begreppen. Dessutom har de regelbunden kontakt med kommunfullmäktige vilka är det styrande organet i kommunen (Brorström & Solli 1990).

### 10.2 Urval

Kommunförbundet har utformat en klassificering av Sveriges 290<sup>2</sup> kommuner i nio olika klasser vilka är;

<i>Storstad</i>	<i>Större städer</i>	<i>Pendlingskommuner</i>
<i>Glesbygdskommuner</i>	<i>Varuproducerande kommuner</i>	<i>Förortskommuner</i>
<i>Övriga kommuner &gt; 25000</i>	<i>Övriga kommuner 12500-2500</i>	<i>Övriga kommuner &lt; 12500.</i>

Tabell 1. Kommunklassicering

<sup>2</sup> [www.skf.se](http://www.skf.se) 2007-12-11

Inför undersökningen har det slumpmässigt valts ut två kommuner inom varje klassificering, en som har adopterat balanserat styrkort och en kommun som inte använder sig av modellen. Eftersom det inom klassificeringen *Storstad* endast finns adoptörer av balanserat styrkort har det inte varit möjligt att göra denna jämförelse mellan adoptörer och icke-adoptörer.

### 10.3 Sammanställning av data

Efter att intervjuerna genomförts sammanställdes alla intervjufrågorna i tabeller under olika avsnitt. Fyra huvudavsnitt har valts där intervjufrågorna presenterats under avsnitt *12.1 Kommunfakta*, *12.2 Icke-adoptörer*, *12.3 Adoptörer* och avsnitt *12.4 Jämförelse mellan icke-adoptörer och adoptörer*. Detta strukturerade svaren på intervjufrågorna och gav oss möjlighet att kunna urskilja särdragen mellan grupperna samt göra en jämförelse mellan dessa. Varje kommun namngavs med en bokstav så att respondenterna fick den anonymitet som de blivit lovade i undersökningen.

### 10.4 Erfarenheter från undersökningen

Frågorna som framarbetats inför intervjuerna har som utgångspunkt att beslutsfattare inom kommunen gjort ett aktivt ställningstagande gentemot att inte adoptera eller adoptera styrmodellen. Frågorna har formats utifrån tanken om att modellen aktivt värderats gentemot andra modeller och att det har kunnat upptäckas diverse positiva respektive negativa effekter. Vad vi genom intervjuerna upptäckt är att många kommuner inte alls valt att undersöka balanserat styrkort grundligt. De har inte ens diskuterat modellen och än mindre har den kommit upp till beslut i kommunfullmäktige. Detta gör att många frågor upplevts som tjatiga och upprepande av vissa intervjuade personer.

Vi har från de flesta respondenter fått positiva reaktioner vid förfrågningar om intervjuer och de har ställt upp frivilligt. Efter att intervjuer bokats har det förekommit endast ett fåtal komplikationer vid den andra kontakten och en avbokning har förekommit. I vissa fall har vi dock fått uppfattningen att trots att respondenterna frivilligt tackat ja ändå visat på ett ointresse och en mindre positiv inställning gentemot intervjun.

## 11. Undersökningens giltighetsanspråk

Den metod som väljs för insamling av information måste genomgå en kritisk granskning för att se hur pålitlig den insamlade informationen är. Detta görs genom en kontroll av informationens reliabilitet och validitet (Bell 2006).

### 11.1 Reliabilitet

Reliabilitet eller tillförlitlighet som det också benämns visar i hur stor grad som en undersökning får samma utslag vid olika tidpunkter för genomförande av studien (Bell 2006). En hög reliabilitet innebär att olika mätningar skall ge ungefär samma resultat även om de utförs av olika personer. Detta är under förutsättning att de följer samma mall och tillvägagångssätt (Halvorsen 1992, Johannessen & Tufte 2002). Med andra ord visar reliabiliteten i hur hög utsträckning som utfallen från en undersökning påverkas av tillfälligheter, eller hur precist och säkert vi mäter det som faktiskt skall mätas. En bra reliabilitet är grundläggande för att en hypotes skall kunna prövas (Andersen 1998).

Det är av stor betydelse hur de frågor som ställs är utformade. Om frågorna är för omfattande eller ostrukturerade kan detta uppfattas oseriöst och respondenten bli ovillig att delta i en intervju. Ett frågeformulär skall stämma bra överens med de teoretiska ramar

som ligger till grund för arbetet, frågorna blir en operationalisering av den teoretiska frågeställningen (Holme & Solvang 1997).

Till intervjuerna har vi till viss del inspirerats och använt frågor som fungerat bra i tidigare studier nämligen ”Diffusion av balanserat styrkort i offentliga organisationer” (Ericsson & Andersson 2002). Vid utformning av frågorna studerades litteratur inom området för att dessa skulle vara knutna till valet att adoptera eller inte adoptera styrmodellen. Det har också diskuterats i omgångar med handledare på institutionen där vi lyssnat till råd och tips för att rikta frågorna på ett bra sätt. Detta menar vi ger undersökningen en bra reliabilitet. Dessutom har vi angett att respondenterna skall vara anonyma vilket bör ge mer uppriktiga svar i den undersökning som görs.

Vi är dock medvetna om att det i undersökningar där intervjuer ingår kan finnas risk att en viss intervjuareffekt uppstår. Detta innebär att intervjuaren på något vis påverkar respondentens svar (Orrbeck 1998). Tänkbara intervjuareffekter som kan uppstå här skulle kunna vara att ekonomicheferna vet att vi är studenter som är väl inlästa på balanserat styrkort och svarar på ett sätt som de tror att vi vill höra. Kanske trycker på övervägande positiva effekter som balanserat styrkort fört med sig vilket snedvrider svaren som det sedan analyseras kring. En intervjuareffekt kan vara svår att upptäcka, istället får intervjupersonernas svar studeras över hela frågeformuläret för att lättare få fram deras egentliga åsikter. Hur respondenten mår för tillfället påverkar även svarsresultaten, om denne är trött eller stressad kan det göra att resonemang kring olika påståenden är annorlunda mellan tillfällena (Orrbeck 1998). Vid intervjuerna upplevdes inte respondenterna som speciellt stressade, troligtvis eftersom vi bokade tid för intervjun. Dock fanns enstaka fall där vi kände att respondenten egentligen inte hade tid även om denne kontaktades vid avtalad tidpunkt.

## 11.2 Validitet

Utöver att data som framställs måste ha hög reliabilitet skall den även vara valid det vill säga relevant för uppställningen av den undersökning som görs. Validitet är en operationalisering av de teoretiska variablerna vilket skall göras på sådant sätt att teorin och operationaliseringen av den, sammanfaller i den största möjliga utsträckning (Holme & Solvang 1997). Andra ord för att beskriva validitet är giltighet eller relevans (Halvorsen 1992).

Validitet kan delas in i inre och yttre validitet (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2006). Inre validitet är ett mått på om en viss frågeställning mäter eller beskriver det som det är tänkt att den skall mäta. För att området ska kunna beskrivas på ett riktigt sätt utifrån frågeställningen krävs oftast ett större antal frågor för att belysa helheten (Jacobsen 2002, Bell 2006).

Yttre validitet visar i hur stor utsträckning det utifrån resultatet kan göras generella antaganden i andra sammanhang (Jacobsen 2002, Bell 2006). Undersökningsurvalet kan göras mellan totalpopulation och ett urval av denna. För att få en helt sanningsenlig bild av motiven till att inte adoptera respektive adoptera skulle alla Sveriges kommuner ha undersökts och ekonomichefer intervjuats. Vi har varken haft tid eller resurser för denna typ av omfattande undersökning. Inför denna undersökning utgick vi ifrån klassifikations-

systemet som Svenska kommunförbundet har gjort av Sveriges kommuner. En indelning är gjord efter liknande egenskaper som kommunerna har.<sup>3</sup>

För att kunna göra en mer vidsträckt generalisering utifrån denna undersökning skulle ett större antal ekonomichefer ha intervjuas. Sannolikheten att träffa på en kommun som har dåliga erfarenheter av balanserat styrkort är relativt hög då bara *en icke-adoptör* inom varje klassifikationssystem intervjuas. Det blir då *dennes* uppfattning om balanserat styrkort som vi baserar vår slutsats på. Det vore önskvärt att intervjuas fler ekonomichefer men som nämnts tidigare har vi begränsad tid och väljer att intervjuas ur alla olika klassifikationssystemen istället för att välja fler kommuner inom ett färre antal klassifikationer. Detta för att få en så bra helhetsbild som möjligt av kommunernas erfarenheter och kunna uttala sig om den totala populationen (Johansson-Lindfors 1993).

---

<sup>3</sup> <http://www.skl.se> 2007-12-11



## 12. Empiri & Analys

*I empiri och analys presenteras de 16 undersökta kommunerna. Inledningsvis presenteras information om kommunerna och vilka som är icke-adoptörer respektive adoptörer av balanserat styrkort. Vidare sammanställs de olika intervjufrågorna löpande i tabeller. Genomgående i empiri och analys urskiljs icke-adoptörernas och adoptörernas karakteristiska vilka analyseras utifrån referensramen och sammanfattas i en avslutande diskussion.*

*Information kring uppställningen av tabellerna*

Innehållet i tabellerna omfattar alla ställda intervjufrågor men följer inte samma ordning som finns i de bifogade intervjuformulären, bilaga 2 och 3. Frågorna och de olika påståendena är genomgående kursiverade i empirin, både i tabeller och i löpande text. I tabellerna har BSC används som förkortning för balanserat styrkort och Kom. används som en förkortning på kommun/-en. Till de flesta uppställningar har en procentsats räknats ut för att få en övergripande uppfattning om hur majoriteten av de undersökta grupperna svarat. Där procentsatser inte räknats fram har istället medelvärdet beräknats. Då respondenterna blivit lovade anonymitet har kommunerna namngets med bokstäverna A-P där de åtta första representerar icke-adoptörerna och de resterande bokstäverna representerar adoptörerna av balanserat styrkort. Huvuddelen av empirin presenteras i tabellform men även spontana kommentarer som framkommit under intervju med respondenter presenteras. I vissa fall är dessa omformulerade för att smälta in i texten och i vissa fall presenteras de som direkta citat.

### 12.1 Kommunfakta

I tabell två och tre presenteras de undersökta kommunerna och olika fakta kring dem utifrån intervjufrågorna 1-7.

Kommun (i-a.)*	A	B	C	D	E	F	G	H	
Kategorisering	Förortskommun	Större städer	Pendlingskom.	Glesbygdskom.	Övrig < 12500	Övriga 12500-25000	Varuproduc.kom.	Övriga > 25000	Medelvärde
Intervjuperson	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	
Storlek (km <sup>2</sup> )	19	23,8	5,36	5709	142	1833	974	933	1205
Invånarantal	15900	53000	14500	6900	3976	13125	18506	33588	19937
Politiskt styre	Soc., M	Soc.	Soc.	Soc.	Soc.	Soc.	Soc.	Soc.	
Använder inte BSC	X	X	X	X	X	X	X	X	

\*i-a.= icke-adoptörer

Tabell 2. Kommunfakta – Icke-adoptörer

<i>Kommun (a.)*</i>	I	J	K	L	M	N	O	P	
<i>Kategorisering</i>	Förortskommun	Större städer	Pendlingskom.	Glesbygdskom.	Övrig < 12500	Övriga 12500-25000	Varuproduckom.	Övriga > 25000	Medelvärde
<i>Intervjuperson</i>	Chefsekonom	Ekonomichef	Budgetschef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonom	Ekonomichef	
<i>Storlek (km<sup>2</sup>)</i>	1062	1096	3,95	1753	472	602	407	4043	1180
<i>Invånarantal</i>	39000	92000	36976	4500	11775	24080	13024	28020	31172
<i>Politiskt styre</i>	Soc.	Soc.	Soc., C, Mp	Soc.	Soc.	Soc.	Soc.	Soc., M	
<i>Använder BSC</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	

\*a.= adoptörer

Tabell 3. Kommunfakta – Adoptörer

Bland dem som inte adopterat balanserat styrkort är medelantalet invånare 19 937 i kommunen och bland adoptörer är invånarantalet 31 172 genomsnittligt räknat. En tanke är att kommuner med större invånarantal har högre intäkter i form av skatter och det antas att detta leder till högre krav på verksamheten och förvaltningen av ekonomin. Det kan tänkas att större ansatser görs för att införa effektiva styrmodeller vilket balanserat styrkort framställs som.

När det kommer till arealen på kommunerna har icke-adoptörerna en genomsnittlig yta på 1205km<sup>2</sup> och det som har adopterat modellen en yta av 1180km<sup>2</sup>. Vi antar däremot inte att en stor kommun naturlig innebär ett högt invånarantal<sup>4</sup> och att de senaste styrmodellerna inte behöver finnas i en stor kommun enbart för att ytan är stor. Bland respondenterna skiljer sig inte den genomsnittliga storleken nämnvärt.

Politiskt styret framställs i tabellerna och visar enbart det nuvarande styret i kommunen. Några mer ingående frågor kring hur det politiska styret sett ut historiskt sett har inte frågats vid intervjuerna. Bland icke-adoptörer är det genomgående ett socialistiskt styre förutom i kommun A där samarbete finns med Moderaterna. Detta skiljer sig från de kommuner som adopterat balanserat styrkort där Socialdemokraterna i högre grad styr tillsammans med andra partier. Det politiska styret verkar inte i de undersökta kommunerna ha någon större betydelse då ett socialistiskt styre finns i lika stor utsträckning i de båda grupperna.

<sup>4</sup> <http://www.scb.se> 2007-12-21

## 12.2 Icke-adoptörer

Nedan presenteras de frågor som behandlar varför kommuner valt att inte adoptera balanserat styrkort. Det ges en bild av vilka andra modeller som används inom kommunens ekonomistyrning istället samt hur dessa värderas i jämförelse med balanserat styrkort.

Orsaker till att <i>inte använda</i> balanserat styrkort i dagsläget <i>Fråga 18.1-18.5</i>	Stämmer helt	Stämmer i stor utsträckning	Stämmer till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
1) <i>Nuvarande styrmodell/styrmodeller är inarbetad/-e och känd/-a bland medarbetarna.</i>	0	4 (50,0%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)
2) <i>Vi har inte hittat någon modell som tros fungera bättre än den/dem som vi använder.</i>	0	1 (12,5%)	5 (62,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)
3) <i>Kommunen tror inte på balanserat styrkort i den befintliga verksamheten.</i>	1 (12,5%)	0	2 (25,0%)	2 (25,0%)	3 (37,5%)
4) <i>Kommunfullmäktige har beslutat att inte arbeta med denna/dessa modeller.</i>	0	2 (25,0%)	1 (12,5%)	4 (50,0%)	1 (12,5%)
5) <i>Det är för kostsamt att undersöka om balanserat styrkort skulle vara fungerande modell för oss.</i>	0	0	2 (25,0%)	5 (62,5%)	1 (12,5%)

Tabell 4. Orsaker till icke-adoption av BSC

På det första påståendet om att *nuvarande styrmodell är inarbetad och känd bland medarbetarna* svarade 50% av respondenterna ”Stämmer i stor utsträckning” och 25% svarade ”Stämmer till viss del”. På det andra påståendet *Vi har inte hittat någon modell som tros fungera bättre än den som vi använder* svarar 62,5% att detta ”Stämmer till viss del”. Kring påståendet om att *kommunen inte tror på balanserat styrkort* svarar 37,5% av respondenterna ”Vet ej”. Vidare anger totalt 50% av respondenterna svarsalternativen ”Stämmer till viss del” och ”Stämmer inte alls”. Vi tror att en naturlig påföljd av respondenternas svar på de tre första påståendena, blir att inte undersöka andra styrmodeller eftersom kommunen har en som fungerar väl.

Kring det fjärde påståendet om att det är *kommunfullmäktige som har beslutat att införa balanserat styrkort* har 50% av respondenterna svarat ”Stämmer inte alls”. En möjlig orsak till detta är att det i kommunfullmäktige inte beslutas om saker som inte skall införas, utan det fattas enbart beslut kring tänkbara alternativ att använda i verksamheten. Med andra ord om balanserat styrkort inte undersökts och ej varit av intresse, skulle frågan om införande av balanserat styrkort aldrig kommit upp till omröstning i kommunfullmäktige, därav svaret.

Sista påståendet berör *kostnaden om att undersöka balanserat styrkort och om det är för kostsamt*. På detta påstående svarar 62,5% ”Stämmer inte alls”. Detta tolkar vi som att det inte anses vara för kostsamt att undersöka styrmodellen men eventuell adoption av den kräver stora resurser. Detta säger kommun E då denne uttrycker att det krävs resurser för att implementera en styrmodell som balanserat styrkort, vilket kommun E som en liten kommun inte har.

## 12.2.1 Andra modeller hos icke-adoptörer

Nedanstående tabell behandlar vilka andra styrmodeller som skulle kunna användas inom kommunerna. Frågorna är ställda utifrån tanken att respondenterna har gjort en aktiv jämförelse gentemot balanserat styrkort. Kommentarer till dessa frågor från intervjupersonerna har varit att de inte i någon större utsträckning gjort just denna jämförelse med balanserat styrkort utan enbart valt de nämnda modellerna utifrån deras önskade effekter. Exempelvis nämner kommun F att de inte har undersökt andra modeller och att det därför ansågs svårt att besvara följande frågor. Följden blir att många av respondenterna besvarat påståendena med svaret ”Vet ej”.

Eftersom vi genom denna undersökning vill öka förståelsen för varför kommuner väljer att inte adoptera balanserat styrkort, ställdes dessa frågor för att få fram om det fanns någon styrmodell som redan ansågs fungera optimalt. Detta kunde i så fall möjligen ge förklaringar till varför andra modeller, så som balanserat styrkort, inte undersökts eller adopterats.

Andra valda modeller för icke-adoptörer Fråga 9.1-9.3.3	Stämmer helt	Stämmer i stor utsträckning	Stämmer till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
<b>Beställar- utförarmodell (1 kommun)</b>					
1) Det ansågs vara lättare att arbeta med Beställar- utförarmodellen i vår verksamhet.	0	1 (100%)	0	0	0
2) Modellen tros ha inneburit tidsbesparing i jämförelse med balanserat styrkort.	0	0	0	0	1 (100%)
3) Beställar- utförarmodellen är mindre kostsam.	0	0	0	0	1 (100%)
<b>Målstyrning (8 kommuner)</b>					
1) Det ansågs vara lättare att arbeta med målstyrning i vår verksamhet.	1 (12,5%)	4 (50,0%)	1 (12,5%)	0	2 (25,0%)
2) Modellen tros ha inneburit tidsbesparing i jämförelse med balanserat styrkort.	2 (25,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	0	4 (50,0%)
3) Målstyrning är mindre kostsam.	2 (25,0%)	0	2 (25,0%)	0	4 (50,0%)
<b>Benchmarking (6 kommuner)</b>					
1) Det ansågs vara lättare att arbeta med Benchmarking i vår verksamhet.	2 (33,0%)	2 (33,0%)	1 (16,5%)	0	1 (16,5%)
2) Modellen tros ha inneburit tidsbesparing i jämförelse med balanserat styrkort.	1 (16,5%)	2 (33,0%)	0	0	3 (50,0%)
3) Benchmarking är mindre kostsam.	1 (16,5%)	1 (16,5%)	1 (16,5%)	0	3 (50,0%)

Tabell 5. Andra valda modeller

Den vanligast förekommande modellen är målstyrning. De flesta kommuner har någon form av jämförelsemodell vilket de väljer att benämna som Benchmarking. Beställarutförarmodell används enbart i en kommun, många tillfrågade kommuner har använt styrmodellen tidigare men har nu frångått den. Det görs därför ingen ingående analys av denna styrmodell eller dess funktion inom kommunen i jämförelse med balanserat styrkort.

Första påståendet under målstyrning, *det är lättare att arbeta med målstyrning*, angav 50 % av respondenterna att detta ”Stämmer i stor utsträckning”. Anledning till utfallet kan vi tänka oss är att medarbetarna genom målstyrning har ett fåtal större mål att arbeta mot istället för flera perspektiv med olika delmål vilket balanserat styrkort har.

Vad gäller påståendet om *tidsbesparing* ges det två ytterligheter, hälften av de tillfrågade har ingen uppfattning och svarade ”Vet ej”. Totalt 37,5% svarar ”Stämmer helt” och ”Stämmer i stor utsträckning” när det kommer till att målstyrning anses vara tidsbesparande i jämförelse med balanserat styrkort. Det tredje påståendet *målstyrning är mindre kostsamt* gav inte något utkristalliserat svar utan respondenterna fördelade svaren jämt där 25% svarade att det ”Stämmer helt” och lika stor del svarade ”Stämmer till viss del”, dessutom svarade resterande ”Vet ej”. På de två senaste påståendena kan det även här tänkas att det stora utfallet, 50% på varje påstående, som svarat ”Vet ej” beror på att det inte gjorts någon aktiv jämförelse gentemot balanserat styrkort.

Under det första påståendet kring Benchmarking har inte något svarsalternativ direkt utmärkt sig, svaren är relativt jämt spridda. Dock har det av respondenterna i 50% av fallen angetts svarsalternativet ”Vet ej” till de två senare påståendena om att *styrmodellen har inneburit tidsbesparing och varit mindre kostsam* än balanserat styrkort.

Av de styrmodeller som det har frågats om har målstyrning använts i alla tillfrågade kommuner. Benchmarking används i 75% av fallen och beställar- utförarmodellen enbart inom en kommun, det vill säga 12,5%. Övriga styrmodeller har varit populära under olika tidsperioder och dessa är idag mindre använda än målstyrning. Av de två resterande modellerna är beställar- utförarmodellen den styrmodell som var populär tidigast vilken senare följdes av Benchmarking. Därför anser vi att det är naturligt att Benchmarking används i större utsträckning av de två styrmodellerna.

En öppen fråga ställdes till respondenterna *Använder Ni någon annan styrmodell utöver den valda modellen ovan? Vilken?*<sup>5</sup> Det framkom inte att några andra modeller användes än målstyrning, benchmarking och beställar- utförarmodellen bland respondenterna därför framställs ingen tabell över dessa svar.

---

<sup>5</sup> Fråga 10 (i-a.), fråga 11 (a.)

### 12.2.2 Användning av nuvarande styrmodeller hos icke-adoptörer

Frågorna i föregående avsnitt 12.2.1 behandlade *användningen* av andra styrmodeller som beställar- utförarmodell, målstyrning och Benchmarking samt varför respondenterna *valt att implementera* respektive styrmodell. Nedanstående frågor är en fördjupning kring varför de i *dagsläget* fortsätter att använda nuvarande styrmodell/-er. Detta avsnitt kan uppfattas som en upprepning av avsnitt 12.2 då vissa påståenden är samma i denna tabell. Omigen är syftet med frågorna att urskilja argument till att inte adoptera balanserat styrkort då andra modeller valts istället. I stort sett har likadana frågor ställts till de kommuner som är adoptörer av balanserat styrkort. Dock har det tredje påståendet varieras något när det ställts till icke-adoptörer respektive adoptörer. Ordet *koncept* i nedanstående tabell används istället för *styrmodellen* eftersom det kan förekomma en kombination av de olika styrmodellerna hos icke-adoptörer.

Orsaker till att fortsätta använda nuvarande styrmodell (Dagsläget) <i>Fråga 13.1-13.5 (i-a.)*</i>	Stämmer helt	Stämmer i stor utsträckning	Stämmer till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
1) <i>Styrmodellen/styrmodellerna är inarbetad/-e och känd/-a bland medarbetarna.</i>	1 (12,5%)	3 (37,5%)	4 (50,0%)	0	0
2) <i>Vi har inte hittat någon modell i dagsläget som tros fungera bättre.</i>	2 (25,0%)	4 (50,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	0
3) <i>Koncept har visat sig fungera bra i kommunens verksamhet.</i>	1 (12,5%)	2 (25,0%)	5 (62,5%)	0	0
4) <i>Kommunfullmäktige har beslutat om fortsatt arbete med denna/dessa modell/modeller.</i>	3 (37,5%)	3 (37,5%)	2 (25,0%)	0	0
5) <i>Det är för kostsamt att undersöka andra modeller.</i>	0	1 (12,5%)	2 (25,0%)	3 (37,5%)	1 (12,5%)

\*i-a.= icke-adoptörer

Tabell 6. Orsaker till fortsatt användning

När det kommer till frågorna om varför nuvarande modell används och till det påståendet att *styrmodellen är inarbetad/-e och känd/-a bland medarbetarna* svarade 50% att det ”Stämmer till viss del”. Ingen av respondenterna angav svarsalternativen ”Stämmer inte alls” eller ”Vet ej” till detta påstående. Detta tycker vi är anmärkningsvärt och vi uppfattar det som att styrmodellerna är relativt levande i verksamheten eftersom ingen har angett något av de senaste kommenterade svarsalternativen.

På det andra påståendet om att kommuner inte hittat *modeller som i dagsläget tros fungera bättre* svarar respondenterna att det ”Stämmer helt” (25%) och ”Stämmer i stor utsträckning” (50%). Vid det förra påståendet blir det synligt att *styrmodellen till stor del är känd och inarbetad bland medarbetarna* varför fördelningen på det andra påståendet anses vara en naturlig följd. Även här visar utfallet att då en styrmodell fungerar och är väl känd bland medarbetarna letas det troligtvis inte efter andra styrmodeller att ersätta den med. Kommun H:s kommentar kan spegla detta då respondenten säger att ”Det tar ju tid att arbeta med en modell och låta den sjunka in. Man måste ha uthållighet och vara envis”. Vidare genom intervjun uttrycker kommun H att ”Vi har inget direkt intresse av att undersöka andra modeller. Man måste arbeta med den modell man har för det tjänar ingenting till att byta för ofta”.

Tredje påståendet om att *konceptet har visat sig fungera bra i kommunens verksamhet* har svarsalternativet ”Stämmer till viss del” angivits av 62,5% av respondenterna. Här har ingen av respondenterna valt svarsalternativet ”Stämmer inte alls” eller ”Vet ej”. Detta påstående tror vi är kopplat till ovanstående påstående *Vi har inte hittat någon modell i dagsläget som tros fungera bättre* eftersom det troligtvis inte heller i detta fall undersöks andra styrmodeller om ett fungerande koncept finns. På samma sätt som det inte letas efter andra styrmodeller om den nuvarande är känd och inarbetad bland medarbetarna inom kommunen.

På det fjärde påståendet om att *kommunfullmäktige har beslutat om fortsatt arbete med denna/dessa modell/-er* är svaren jämt fördelade. De svar som angetts är uteslutande jakande till påståendet vilket anses naturligt eftersom kommunfullmäktige är det ytterst beslutande organ inom kommunen. På det sista påståendet om att det skulle vara *för kostsamt att undersöka andra modeller* framkommer det även här varierande fördelning av svarsalternativen. Tyngdpunkten ligger vid alternativet ”Stämmer inte alls” (37,5%). Kommun P uttrycker att det inte är kostsamt att undersöka en ny modell utan det är implementeringen som kostar pengar.

Gemensamt för dessa fem påståenden och dess svarsalternativ är att ”Vet ej” endast angivits vid ett påstående, det sistnämnda. Med andra ord finns en åsikt om de modeller som används och troligtvis också då en diskussion om deras funktionalitet baserat på de svar som angivits på ställda frågor. Det påstående som utmärker sig mest är *konceptet har visat sig fungera bra i kommunens verksamhet* där 62,5% av respondenterna har svarat ”Stämmer till viss del”. Detta svarsalternativ är frekvent förekommande vid alla påståenden tillsammans med ”Stämmer i stor utsträckning” Vi funderar kring varför respondenterna väljer att svara i mitten av skalan, det vill säga alternativet ”Stämmer i stor utsträckning” och ”Stämmer till viss del”. Två tänkbara förklaringar som vi kan se är dels att det kan vara mer bekvämt att ange dessa svarsalternativ som inte drar till några ytterligheter. Vidare kan det tänkas att det inte finns någon styrmodell som fungerar ypperligt inom kommunerna och därför ges inte mer slagkraftiga svarsalternativ på de ställda påståendena. En kommentar som kommun G uttryckte var att ”det alltid går att förbättra en verksamhet”. Därför kan vi tänka oss att det inte finns en styrmodell som är komplett utan att den även måste utvecklas tillsammans med verksamheten för att kunna fungera ändamålsenligt. Vidare en anledning till att svarsalternativen hamnar på mittensskalan hämtas ifrån kommun E:s påpekande om hur politiska beslut också inverkar, respondenten ville speciellt markera att politiken har en inverkan på deras arbete. Med andra ord är det inte enbart den ekonomiska aspekten som styr i kommunen utan fokus finns på mer icke-finansiella delar vilka politikerna fattar beslut om. Detta kan troligtvis göra att arbetet med ekonomistyrning överlag kan anses mindre viktigt än många andra delar i kommunens verksamhet.

### 12.3 Adoptörer

Inledningsvis vid intervjuerna ställdes frågan om respondenterna kände till balanserat styrkort. Alla de tillfrågade, både icke-adoptörer och adoptörer svarade att de kände till styrmodellen vilket var en förutsättning för fortsatt intervju. Nedanstående tabeller behandlar vilket årtal balanserat styrkort infördes hos adoptörerna samt hur många och vilka nyckeltal som används inom kommunerna.

Användning av BSC Fråga 8,10	I	J	K	L	M	N	O	P
8) När infördes balanserat styrkort? (årtal)	2006	2000	2001	2006	2001	2005	2004	2004
10) Hur många nyckeltal undersöker ni på varje område? (st.)	>5.	>5.	>5.	2-3.	4-5.	4-5.	2-3.	>5.

Tabell 7. Användning av BSC

Balanserat styrkort infördes i alla undersökta kommuner under första hälften av 2000-talet, det finns inget årtal som utmärker sig specifikt utan det varierar. Antal *nyckeltal inom varje område* varierar något, dock är fem eller fler det dominerande antalet.

Vilka perspektiv/områden har/mäter ni? Fråga 9						
Kommun	Perspektiv i BSC					
I	Medborgare	Medarbetare	Ekonomi	Process	Utveckling	Lärande
J	Brukare	Personal	Ekonomi	Miljö	Verksamhet	
K	Medborgare	Personal	Ekonomi	Miljö		
L	Medborgare	Medarbetare	Ekonomi			
M	Medborgare	Medarbetare	Ekonomi	Utveckling		
N	Kund	Medarbetare	Ekonomi	Framtid		
O	Kund	Medarbetare	Ekonomi	Utveckling	Verksamhet	Arbetsätt
P	Kund	Medarbetare	Ekonomi	Utveckling		

Tabell 8. Perspektiv i BSC

Fortsättningsvis frågades vilka *perspektiv/områden* som mäts inom kommunen och de tre första perspektiven är återkommande inom alla de åtta undersökta kommunerna. Dessa är "Medborgare/Brukare", "Medarbetare/Personal" och "Ekonomi" Vissa skillnader finns kring det fjärde perspektivet där två kommuner mäter ett "Miljöperspektiv" och övriga fokuserar på "Framtid" och "Utveckling". Övriga perspektiv är "Process", "Arbetsätt", "Lärande" och "Verksamhet". Endast en kommun väljer att mäta tre stycken perspektiv men flertalet kommuner använder sig av fyra mätområden. Det kan kanske förklaras med att denna kommun är en glesbygdskommun med enbart 4500 invånare. Liten kommun som kan antas att behovet av ytterligare perspektiv är litet.



### 12.3.1 Användning av balanserat styrkort

Påståendena i nedanstående tabell är formulerade för att utvärdera varför de undersökta kommunerna fortsätter att använda balanserat styrkort som styrmodell. Liknande påstående användes även under avsnitt 12.2.2 i samband med icke-adoptörernas användning av deras nuvarande styrmodell.

Orsaker till att fortsätta använda balanserat styrkort i dagsläget <i>Fråga 20.1-20.5 (a.)*</i>	Stämmer helt	Stämmer i stor utsträckning	Stämmer till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
1) <i>Styrmodellen är inarbetad och känd bland medarbetarna.</i>	3 (37,5%)	3 (37,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	0
2) <i>Vi har inte hittat någon modell som tros fungera bättre.</i>	1 (12,5%)	4 (50,0%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)	0
3) <i>Styrmodellen har visat sig fungera bra i kommunens verksamhet.</i>	2 (25,0%)	4 (50,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	0
4) <i>Kommunfullmäktige har beslutat om fortsatt arbete med denna modell.</i>	4 (50,0%)	1 (12,5%)	0	3 (37,5%)	0
5) <i>Det är för kostsamt att undersöka andra modeller.</i>	1(12,5%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)	4 (50,0%)	0

\*a.= adoptörer

Tabell 9. Orsaker till fortsatt användning av BSC

På dessa påståenden har ingen av de intervjuade personerna angett "Vet ej" som ett svarsalternativ, detta tolkar vi som att det finns en åsikt kring balanserat styrkort och dess användning i kommunen. Detta uppfattades även hos icke-adoptörerna om deras styrmodeller. Vidare har svarsalternativet "Stämmer till viss del" inte angivits i större utsträckning och även detta kan tolkas som att respondenterna har en klar uppfattning om orsakerna till fortsatt användning av styrmodellen.

Första påståendet kring *styrmodellen är inarbetad och känd bland medarbetarna* har respondenterna svarat någorlunda jämnt fördelat över de olika svarsalternativen, fast med en betoning på "Stämmer helt" och "Stämmer i stor utsträckning". Dessa svarsalternativ utgör 75% av svaren hos respondenterna. En tanke från oss är att de respondenter som angivit svarsalternativet "Stämmer helt" (37,5%) också använt sig av styrmodellen längst period. För att undersöka om så var fallet studerades bilaga 5 "Sammanställning av intervjusvaren – Adoptörer" där påstående 20.1 studerades. Här kan vi se att de kommuner som svarat "Stämmer helt" införde styrmodellen vid olika årtal, kommun L införde 2006, kommun M införde 2001 och kommun O införde 2004. Det verkar alltså inte finnas detta samband i undersökningen mellan tidigt införande av balanserat styrkort och en inarbetad samt känd styrmodell hos medarbetarna.

På andra påståendet om att de *inte har hittat någon modell som tros fungera bättre* svarade 50% av intervjupersonerna att det "Stämmer i stor utsträckning" och 12,5% "Stämmer helt". Här kan samma resonemang föras som vi tidigare gjorde under avsnitt 12.2.2 om icke-adoptörernas svar, nämligen att en modell som är inarbetad och känd bland medarbetarna fungerar väl.

Det antas då att det inte finns något behov av att undersöka andra styrmodeller till verksamheten.

Utfallet bland svarsalternativen från det tredje påståendet *styrmodellen har visat sig fungera bra i kommunens verksamhet*, visar att 25% svarat ”Stämmer helt” och 50% ”Stämmer i stor utsträckning”. Detta utfall följer samma linje som de två ovanstående påståendena och en styrmodell som är *inarbetad och känd* samt att kommunen *inte hittat någon modell som tros fungera bättre*, speglas i svarsalternativen till det tredje påståendet.

Fjärde påståendet om att *kommunfullmäktige har beslutat om fortsatt arbete med denna modell* har 50% angett svarsalternativet ”Stämmer helt” medan 37,5% angett ”Stämmer inte alls”. Vi finner det intressant att de två ytterligheterna av svarsalternativ har framkommit vid intervjuerna kring detta påstående. Då kommunfullmäktige är det yttersta beslutsorganet inom en kommun kunde vi tänka oss att det skulle bli ett jakande svar på detta påstående till 100% men så var inte fallet. Vi funderar här i samma banor som har nämnts tidigare vilket är, att det i kommunfullmäktige fattas beslut om byte av styrmodell men inte om ett *fortsatt* arbete med denna. Därav tror vi att frågan kan ha uppfattats något olika av respondenterna, indirekt har kommunfullmäktige beslutat om fortsatt arbete med balanserat styrkort eftersom det inte har fattas ett aktivt beslut om byte av denna styrmodell.

Vad gäller det sista påståendet *det är för kostsamt att undersöka andra modeller* har respondenterna svarat ”Stämmer till viss del” (25%) och ”Stämmer inte alls” (50%). Med risk för upprepning, här är det också tydligt att denna uppfattning finns hos både icke-adoptörer (avsnitt 12.2.2) och adoptörerna kring undersökningskostnaderna.

### 12.4 Jämförelse mellan icke-adoptörer och adoptörer

Nedan presenteras de intervjufrågor som ställdes både till icke-adoptörer och adoptörer i undersökningen. Till skillnad från tidigare avsnitt där varje enskilt påstående i tabellerna har kommenterats väljer vi att här i stället fokusera på de påståenden som utmärkt sig. I slutet av varje avsnitt lyfts skillnader och likheter mellan grupperna fram som uppmärksammas och presenteras under rubriken ”Likheter och olikheter”

#### 12.4.1 Orsaker till icke-adoption respektive adoption

I tabellerna har BSC används som förkortning för balanserat styrkort och Kom. används som en förkortning på kommun/-en.

Orsaker till att <i>inte</i> adoptera balanserat styrkort <i>Fråga 8.1-8.12 (i-a.)*</i>	Stämmer helt	Stämmer i stor utsträckning	Stämmer till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
1) BSC ansågs inte kunna bidra till effektivisering av ekonomin i kommunen.	0	0	5 (62,5%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)
2) Kom. ville förändra organisationsstrukturen men fann inte att BSC skulle möjliggöra detta.	0	1 (12,5%)	1 (12,5%)	3 (37,5%)	3 (37,5%)
3) Kom. var nöjd med nuvarande styrmodell/styrmodeller.	1 (12,5%)	0	4 (50,0%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)
4) Kommunfullmäktige beslutade om att inte införa BSC.	1 (12,5%)	0	0	5 (62,5%)	2 (25,0%)
5) Dåvarande ekonomichef beslutade om införandet av BSC.	0	1 (12,5%)	2 (25,0%)	3 (37,5%)	2 (25,0%)
6) Den tidigare ekonomichefen har inte varit chef inom det privata näringslivet sedan tidigare.	2 (25,0%)	0	1 (12,5%)	2 (25,0%)	3 (37,5%)
7) BSC ansågs inte vara tillämpbar på kommunen.	0	0	3 (37,5%)	2 (25,0%)	3 (37,5%)
8) BSC var det nya inom managementområdet vilket enbart ansågs vara en modefluga.	0	2 (25,0%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)	3 (37,5%)
9) Svår att arbeta och kommunicera med medarbetarna.	1 (12,5%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)
10) Vi tror inte på BSC som en bra styrmodell.	1 (12,5%)	1 (12,5%)	0	3 (37,5%)	3 (37,5%)
11) BSC har jämförts med andra modeller men inte ansetts vara mest gynnsamt för verksamheten.	0	2 (25,0%)	1 (12,5%)	3 (37,5%)	2 (25,0%)

\*i-a.=icke-adoptörer

Tabell 10. Orsaker till att inte införa BSC

Respondenternas svar till de 12 olika påståendena är jämt fördelade över svarsalternativen med en tyngdpunkt på alternativen ”Stämmer inte alls” och ”Vet ej”.

Första påståendet, *BSC ansågs inte kunna bidra till effektiviseringen av ekonomin i kommunen* har svarsalternativet ”Stämmer till viss del” angetts av 62,5%. Ingen av respondenterna har angett svarsalternativen ”Stämmer helt” eller ”Stämmer i stor utsträckning”, vi anser i efterhand att påståendet inte är korrekt formulerat eftersom respondenterna inte gjort ett aktivt ställningstagande för införandet av balanserat styrkort.

Vid det fjärde påståendet *kommunfullmäktige beslutade om att inte införa BSC* har ett av svarsalternativen, ”Stämmer inte alls” även här fått 62,5% av respondenternas svar. Som nämnts tidigare tar inte kommunfullmäktige aktiva beslut om att inte införa styrmodeller som exempelvis balanserat styrkort.

Det är endast vid första och fjärde påstående som respondenterna angett ett svarsalternativ till 62,5%, dock har inte samma svarsalternativ angetts. Till det tredje påståendet, *kommunen var nöjd med nuvarande styrmodell*, får svarsalternativet ”Stämmer till viss del” 50% av respondenternas svar. En av respondenterna, kommun G, gav en kommentar under intervjun om att ”det går alltid att förbättra en verksamhet”. Med andra ord finns tanken om att inte slå sig till ro utan ständigt söka förbättringar, därför tror vi att få väljer att svara ”Stämmer helt” eller ”Stämmer i stor utsträckning” på detta påstående.

Det sjunde påståendet om att *BSC inte ansågs vara tillämpbar på kommunen*, visar att ingen av respondenterna har angett svarsalternativen ”Stämmer helt” eller ”Stämmer i stor utsträckning”. Det finner vi intressant eftersom respondenterna är icke-adoptörer. Är då orsaker till att inte införa balanserat styrkort av en annan karaktär än att styrmodellen inte anses vara tillämpbar inom verksamheten. För att försöka få en bild av andra orsaker till att inte införa balanserat styrkort än att den inte skulle anses vara tillämpbar, har vi studerat de kommentarer som givits under intervjuerna. Där har vi hittat anledningar så som storlek, personalbrist, resursbrist, tidskrävande, stora kostnader där nyttan inte överstiger dessa, komplicerat skrivarbete samt ovilja att adoptera balanserat styrkort som styrmodell. Vidare presenterar vi dessa åsikter i följande citat från respondenterna. Kommun E uttrycker sin anledning till att inte implementera styrmodellen då denne säger ”Eftersom vi är en sådan liten kommun och inga resurser finns så fungerar inte styrkorten inom vår verksamhet”. Vidare kommenterar respondenten ”Vi är en liten kommun, bara tre personer på ekonomiavdelningen”. Kommun G fortsätter i samma anda ”Krävs mycket personal för att jobba fram perspektiven och få dem att fungera. Det är ju inte bara en kortsiktig modell utan det krävs otroligt mycket jobb hela tiden. Vi är inte en så stor kommun och har inte de resurserna”.

En annan respondent, kommun H menar att balanserat styrkort är ”krävande och en stor arbetsinsats krävs för att ta fram perspektiven och sedan mätetalen kring dem. Nyttan överstiger inte kostnaderna och denna arbetsinsats. Vi ser inte modellen som en aktuell för vår kommun”. Denne fortsätter i samma spår då respondenten anger ”Vi gjorde en undersökning men kom fram till att nyttan/effekten av modellen inte stod i proportion till allt arbete som skulle krävas för att ta fram de olika perspektiven och senare forma nyckeltalen”. Vidare ger kommun A ytterligare en beskrivning av balanserat styrkort som att det är ”komplicerat skrivarbete”. Slutligen uttrycker kommun G en ovilja att införa balanserat styrkort då respondenten säger ”Vi vill förändra men inte över till balanserat styrkort”.

När det kommer till hur frekvent de olika svarsalternativen använts, kan det som nämnts tidigare utläsas en relativ jämn fördelning mellan de olika svarsalternativen. Utifrån denna fördelning av svar som vi har fått, märker vi att påståendena har varit svåra att applicera på icke-adoptörer men att vi ändå erhållit insikt om orsaker till att inte adoptera balanserat styrkort genom ovanstående kommentarer. På nästkommande sida presenteras en tabell över adoptörernas motiv till införandet av balanserat styrkort.

Orsaker till införande av balanserat styrkort <i>Fråga 12.1-12.11 (a.)*</i>	Stämmer helt	Stämmer i stor utsträckning	Stämmer till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
1) <i>BSC ansågs bidra till effektivisering av ekonomin i kommunen.</i>	5 (62,5%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)	0	0
2) <i>Kom. ville förändra organisationsstrukturen och fann att BSC möjliggjorde detta.</i>	0	1 (12,5%)	1 (12,5%)	6 (75,0%)	0
3) <i>Kom. var inte nöjd med dåvarande styrmodell/styrmodeller.</i>	8 (100,0%)	0	0	0	0
4) <i>Kommunfullmäktige beslutade om införandet av BSC.</i>	7 (87,5%)	0	0	1 (12,5%)	0
5) <i>Dåvarande ekonomichef beslutade om införandet av BSC.</i>	2 (25,0%)	1 (12,5%)	0	4 (50,0%)	1 (12,5%)
6) <i>Den nuvarande ekonomichefen har varit chef inom det privata näringslivet sedan tidigare.</i>	2 (25,0%)	0	0	6 (75,0%)	0
7) <i>BSC ansågs vara tillämpbar på kommunen.</i>	7 (87,5%)	1 (12,5%)	0	0	0
8) <i>BSC var det nya inom managementområdet vilket förespråkades starkt.</i>	0	3 (37,5%)	3 (37,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)
9) <i>Lätt att arbeta och kommunicera med medarbetarna.</i>	1 (12,5%)	2 (25,0%)	4 (50,0%)	1 (12,5%)	0
10) <i>Vi tror på BSC som en bra styrmodell.</i>	3 (37,5%)	3 (37,5%)	2 (25,0%)	0	0
11) <i>BSC har jämförts med andra modeller och anses vara mest gynnsamt för verksamheten.</i>	2 (25,0%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)	0	2 (25,0%)

\*a.= adoptörer

Tabell 11. Orsaker till införandet av BSC

I motsats till icke-adoptörer har det erhållits mer varierande svar kring adoptörernas orsaker till adoption av balanserat styrkort.

På första påståendet, *BSC ansågs bidra till effektivisering av ekonomin i kommunen* angav 62,5% svarsalternativet ”Stämmer helt” och ingen av respondenterna angav ”Stämmer inte alls”. Vid nästa påstående, *kommunen ville förändra organisationsstrukturen och fann att BSC möjliggjorde detta*, har 75% svarat ”Stämmer inte alls”. Vi tolkar av dessa svar att det har funnits tilltro till styrmodellen men den har inte varit verktyg för att förändra organisationsstrukturen. Påstående om att förändra organisationsstrukturen fick liknande respons hos icke-adoptörer. Från dessa svar tolkar vi det som att respondenterna inte ser ett samband mellan ny styrmodell och förändring av organisationsstruktur.

Tredje påståendet om att *kommunen inte var nöjd med dåvarande styrmodell* är det enda påståendet i hela undersökningen där ett svarsalternativ fått 100% av respondenternas svar. Enligt det sjunde påståendet, *BSC ansågs vara tillämpbar på kommunen* svarar 87,5% att detta ”Stämmer helt”. På nästa påstående *BSC var det nya inom managementområdet vilket förespråkades starkt* svarande 37,5% ”Stämmer i stor utsträckning” och 37,5% ”Stämmer till viss del” vilket totalt utgör 75% av respondenterna. I och med att 75% av de tillfrågade svarade att balanserat styrkort var det nya inom managementområdet och förespråkades starkt, funderar vi kring ifall en av orsakerna till adoption var att styrmodellen ansågs modern och rätt i tiden. Dock säger kommun P att ”Jag vill inte säga att vi bara följde modet. Modellen har vi följt i några år och undrat på hur vi skulle kunna anpassa den till vår verksamhet. Det har hänt mycket sedan den först kom”.

Vidare kan det tänkas att orsak till adoption var att dåvarande styrmodell inte längre ansågs funktionell och kanske inte för att balanserat styrkort ansågs vara den bästa styrmodellen. Balanserat styrkort ansågs vara tillämpligt i kommunen enligt sjunde påståendet dock säger inte detta hur respondenterna resonerade kring styrmodellens användning och funktionalitet i verksamheten. Om vi hade valt att ställa en rad påståenden om styrmodellernas funktionalitet och användning då hade vi kanske fått fler skillnader mellan icke-adoptörer och adoptörer.

På det nionde påståendet om att balanserat styrkort är *lätt att arbeta och kommunicera med medarbetarna* svarar 50% av respondenterna att det ”Stämmer till viss del”. En möjlig förklaring till detta utfall kanske kan visas genom kommun P:s kommentar ”Det krävs en hel del insatser från personalen. Svårt att få den spridd i organisationen. Utvecklas genom en dialog med personalen. Absolut inget som man inför under ett år. Det tar lång tid och man jobbar hela tiden med modellen”. Respondenten fortsätter med att säga att den är ”svår att kommunicera längst ut i organisationen med medarbetarna”. Vidare hävdar respondenten för kommun O att ” Jag tyckte den verkade otroligt jobbig att arbeta med. Tröttsamt, tidskrävande och förstod inte varför man skulle göra det så krångligt. Fick ju verkligen tänka till vad vi ville göra i verksamheten”.

Kommentarer kopplade till balanserat styrkorts funktionalitet och införandet av denna hämtas från intervjuerna. Respondenten från kommun N uttryckte följande ”Äntligen en modell med struktur och som är tydlig... Vi förstod vad vi skulle arbeta efter och hur man skulle bygga upp styrningen”. Detta synsätt uttrycker även kommun O som säger ”Styrkortet är bra för de KRÄVER att man konkretiserar verksamheten och verkligen tänker på vad det är man vill. Tidigare ganska flummiga målformuleringar blir nu mycket klarare. Samtidigt [kan man] inte luta sig tillbaka när ett mål är uppfyllt och ’slå sig för bröstet’ utan hela tiden jobba framåt”. Bättre målstyrning har varit en av orsakerna till adoption av balanserat styrkort vilket kommun P berättar i intervjun.

Balans inom verksamheten har varit ett återkommande tema bland flera kommuner. Kommun I säger att ”Det är balansen – i förhållande till ekonomiperspektivet – som är intressant”. Kommun M uttrycker liknande åsikt ”Balansen är det viktigaste, att inte tappa bort någon del av verksamheten. Framförallt är det service till medborgarna som är det primära. Ekonomin är medlen. Vi har ett högre syfte än bara pengar. Därför är kommuner så mycket bättre än det privata näringslivet att arbeta inom”. Dessutom påpekar respondenten att ”Det viktigaste är den röda tråden som man skall ta fram. Det måste finnas en koppling mellan kommunfullmäktiges styrning och det praktiska arbetet som sker i verksamheten varje dag. Det fanns inte sedan tidigare”. Kommun J uttrycker vikten av ett helhetstänkande då dennes respondent säger ”Det är en modell som fokuserar på helheten”.

#### 12.4.1.1 Likheter och olikheter

Resursbrist har påpekats av respondenterna genom de öppna kommentarerna, som en av orsakerna till att inte adoptera balanserat styrkort däremot har den ansetts vara tillämpbar inom verksamheten. Icke-adoptörer har även uttryckt att de var nöjda med nuvarande styrmodell och har därför inte alls undersökt balanserat styrkort eller sett det som ett alternativ för verksamheten. Främsta anledningen till att implementera styrmodellen har bland adoptörernas öppna kommentarer uttryckts vara att styrmodellen var konkret och tydlig, vilket bland annat förbättrade målstyrningen inom verksamheten. Styrmodellen ansågs även ge en bra helhetsbild och balans i verksamheten. Innan adoptionen av balanserat styrkort var ingen av respondenterna nöjd med dåvarande styrmodell.

#### 12.4.2 Kranskommuners påverkan

Utifrån Abrahamsons typologi är en förklaring till adoption fad där organisationer inom samma område efterliknar varandra. Vi har valt att under detta avsnitt formulera frågor utifrån fad-tänkandet för att undersöka hur stor inverkan kranskommunerna har haft på valet att inte adoptera respektive adoptera balanserat styrkort.

Samarbete med kranskommunerna <i>Fråga 17.1-17.4 (i-a.)*</i>	Stämmer helt	Stämmer i stor utsträckning	Stämmer till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
1) <i>Kontakten med kranskommuner angående ekonomiska frågor är regelbunden.</i>	6 (75,0%)	0	2 (25,0%)	0	0
2) <i>Vi känner till att de olika kranskommunerna använder sig av balanserat styrkort.</i>	2 (25,0%)	0	3 (37,5%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)
3) <i>Vi känner till hur väl balanserat styrkort fungerar i kranskommunerna.</i>	2 (25,0%)	0	0	4 (50,0%)	2 (25,0%)
4) <i>Deras erfarenheter har påverkat vårt val om att inte implementera BSC.</i>	0	0	0	7 (87,5%)	1 (12,5%)

\*i-a.= icke-adoptörer

Tabell 12. Samarbete med kranskommunerna – Icke-adoptörer

Första påståendet säger att *kontakten med andra kommuner angående ekonomiska frågor är regelbunden* vilket 75% av respondenterna svarade att detta ”Stämmer helt”. Vidare ställs påståendet om respondenten *känner till om kranskommunerna använder balanserat styrkort* varpå vi fick en relativt jämn fördelning mellan de olika svarsalternativen. Kommande påstående att de *känner till hur väl balanserat styrkort fungerar i kranskommunerna* fick liknande utfall, 50% valde alternativet ”Stämmer inte alls”. Vi finner det svårt att dra några slutsatser kring dessa svar. Som tidigare nämnts har det framkommit kommentarer som att respondenterna inte ens undersökt balanserat styrkort för den egna verksamheten, vilket också kan tänkas innebära att de har ännu mindre kunskaper om kranskommunernas användning av styrmodellen.

Sista påståendet *kranskommunernas erfarenheter har påverkat deras val om att inte implementera balanserat styrkort* har bland respondenterna besvarats till 87,5% med ”Stämmer inte alls” och 12,5% med ”Vet ej”. Detta anser vi visar relativt tydligt att

respondenterna inte tror sig vara påverkade av andra kommuners beteende. Vilket motsäger den delen av teorin som Abrahamson presenterar kring fad-tänkandet där enheter påverkar varandra.

Kommun G uttrycker dock vid närmare eftertanke att ”det är väl klart att man påverkar varandra. Skulle många kommuner i området ha infört modellen är det ju lättare att utvärdera från dem och se vad det handlar om”. Vidare kommentarer som liknar föregående uttalande är det som kommun H säger ”Det är knappt någon kommun som använder sig av denna modell... Eftersom kommunerna inte har infört balanserat styrkort så kan man ju inte säga att det inte har påverkat”.

Samarbete med kranskommunerna <i>Fråga 18.1-18.4 (a.)*</i>	Stämmer helt	Stämmer i stor utsträckning	Stämmer till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
1) <i>Kontakten med kranskommuner angående ekonomiska frågor är regelbunden.</i>	6 (75,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	0	0
2) <i>Vi känner till att de olika kranskommunerna använder sig av balanserat styrkort.</i>	2 (25,0%)	1 (12,5%)	4 (50,0%)	1 (12,5%)	0
3) <i>Vi känner till hur väl balanserat styrkort fungerar i kranskommunerna.</i>	1 (12,5%)	2 (25,0%)	0	4 (50,0%)	1 (12,5%)
4) <i>Deras erfarenheter har påverkat vårt val om att implementera BSC.</i>	1 (12,5%)	0	2 (25,0%)	5 (62,5%)	0

\*a.= adoptörer

Tabell 13. Samarbete med kranskommunerna – Adoptörer

Till de kommuner som adopterat balanserat styrkort har samma frågor ställts. På det första påståendet om *kontakten med kranskommunerna angående ekonomiska frågor är regelbunden* fick svarsalternativet ”Stämmer helt” samma utfall som för icke adoptörer det vill säga 75%. På det andra påståendet om *de känner till att kranskommunerna använder sig av balanserat styrkort*, visar att 50% tyckte att det ”Stämmer till viss del”. Dock svarar enbart 12,5% ”Stämmer helt” på det tredje påståendet om att *vi känner till hur väl balanserat styrkort fungerar i kranskommunerna*. Med andra ord finns vetskapen om att kranskommunerna använder sig av balanserat styrkort men att kommunikationen om hur det fungerar ej är etablerad. Vi funderar utifrån svaren vad de ekonomiska frågorna handlar om eftersom 75% ändå ansett att kontakten är regelbunden kring ekonomiska frågor. Balanserat styrkort uppfattas av oss inte vara ett diskuterat område inom de ekonomiska frågor som behandlas mellan kommunerna.

På det sista påståendet om *kommunernas erfarenheter har påverkat valet att implementera balanserat styrkort* visar att 62,5% svarat ”Stämmer inte alls”. Kommun N kommenterade frågan genom att säga ”Vi åkte runt och tittade på Trollhättan vet jag och försökte se hur det fungerade där, för att få en vägvisare om hur det gått. Man är ju lite skeptisk till att införa modeller som kommer direkt från näringslivet det går inte riktigt”. Detta tycker vi visar på ett kritiskt tänkande och att respondenterna är medvetna om att en viss påverkan kan förekomma från kranskommunerna. Dock säger kommun P ”Visst kanske kranskommunernas val påverkar men vi har ändå själva utvärderat det måste jag säga”. Inom samma linje kommenterar även kommun M när dennes respondent uttrycker ”Visst tittar vi på andra kommuner men det är inte på något vis avgörande för om vi inför modellen eller inte”.



#### 12.4.2.1 Likheter och olikheter

Både icke-adoptörer och adoptörer hävdar genom påståendena under detta avsnitt att det inte skulle finnas någon större påverkan av kranskommunerna när det kommer till beslutet om styrmodeller. Dock säger båda grupper att det är svårt att inte låta sig påverkas av andra kommuner i närområdet. Speciellt adoptörer uttrycker att de studerat andra kommuner som implementerat balanserat styrkort för att få en uppfattning om hur denna styrmodell fungerat. Första påståendet om *regelbunden kontakt med kranskommunerna om ekonomiska frågor* svarar 75% av båda grupperna att detta ”Stämmer helt”.

#### 12.4.3 Syfte med ekonomistyrningen

Sammanställningen av intervjufrågorna framställs något annorlunda i nedanstående avsnitt då svaren som icke-adoptörer och adoptörer angivit visas i samma tabell och procentsatsen visar hur många inom varje grupp har angett ett visst svarsalternativ.

<i>Vilka är Era syften med användning av vald/-a modellen/-er? Fråga 12 (i-a.)*, 13 (a.)*</i>	Icke-adoptörer	Adoptörer
Bättre resursallokering.	5 (62,5%)	2 (25,0%)
Jämförelsemodell.	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Öka antal nöjda brukare.	3 (37,5%)	5 (62,5%)
Modellen ska fungera som varnare ifall verksamheten skulle röra sig mot fel riktning.	5 (62,5%)	5 (62,5%)
Kommunicera strategin till enheterna inom kommunen.	3 (37,5%)	3 (37,5%)
Annan orsak i så fall vilken**	0	3 (37,5%)

\* i-a. = icke-adoptörer, a.= adoptörer

Tabell 14. Syften med styrmodeller

\*\* "Balans i förhållande till ekonomiperspektivet", "Helhetssyn på verksamheten", "Den röda tråden".

Det finns två huvudsyften som icke-adoptörer har med vald styrmodell och dessa är en *bättre resursallokering* och att *modellen skall fungera som en varnare i fall verksamheten skulle röra sig mot fel riktning*. Även adoptörer har två huvudsyften med sin styrmodell, balanserat styrkort, vilka är att *öka antal nöjda brukare* och att *modellen skall fungera som en varnare i fall verksamheten skulle röra sig mot fel riktning*. I båda fallen har 62,5% av respondenterna angivit dessa syften med kommunernas styrmodell. Det som skiljer grupperna åt är att icke-adoptörer anser att deras modeller skall skapa bättre resurs-allokering medan adoptörer av balanserat styrkort ämnar öka antalet nöjda brukare. En anledning till detta utfall kan vi tänka oss är att balanserat styrkort har större fokus på icke-finansiella perspektiv.

Tanken med nästa fråga är att skapa en fördjupning av ovanstående fråga, *om syftet med styrmodellen*.

<i>Styrmodellen/-er som används uppfyller de syften som avses. Fråga 11.1 (i-a.)*, Fråga 14.1 (a.)*</i>	Stämmer helt	Stämmer i stor utsträckning	Stämmer till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
Icke-adoptör	1 (12,5%)	2 (25,0%)	5 (62,5%)	0	0
Adoptör	4 (50,0%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)	0	0

\* i-a. = icke-adoptörer, a.= adoptörer

Tabell 15. Uppfyllande av syfte

62,5% av icke-adoptörer svarar ”Stämmer till viss del” på påståendet om att *styrmodellen som används uppfyller de syften som avses*. 50% av adoptörerna svarar på samma påstående att detta ”Stämmer helt”. Utifrån dessa svar får vi uppfattningen om att icke-adoptörer inte är lika nöjda med nuvarande styrmodell som vad adoptörerna är med balanserat styrkort. Däremot är det svårt att urskilja anledningar till varför 62,5% av icke-adoptörerna enbart till viss del tycker att deras styrmodell uppfyller sitt syfte.

För att kunna göra en bra jämförelse mellan grupperna under detta avsnitt hade det varit bra att veta hur länge icke-adoptörerna använt sig av respektive styrmodell vilket tyvärr inte frågats under intervjuerna. En kommentar gavs av kommun H som har varit underlag för diskussion, är ”Det tar ju tid att arbeta med en modell och låta den sjunka in. Man måste ha uthållighet och vara envis”. Vi funderar om det finns en gräns för när en kommun skall sluta vara envis och byta modell till en som kan fungera bättre. Det hade varit intressant att veta när kommunerna införde nuvarande styrmodell för att se hur lång tid de 62,5% som svarade ”Stämmer till viss del”, har använt nuvarande styrmodell.

## 12.4.4 Ekonomistyrningen i framtiden

För att se hur de undersökta kommunerna ser på ekonomistyrningen i framtiden och i fall de planerar att byta ekonomistyrningsmodell har följande frågor ställts till respondenterna.

<i>Ekonomistyrningen i framtiden Fråga 20.1-20.3 (i-a.)*</i>	Stämmer helt	Stämmer i stor utsträckning	Stämmer till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
1) <i>Kom. kommer att fortsätta använda nuvarande modell/-er.</i>	2 (25,0%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)	0	2 (25,0%)
2) <i>Troligtvis undersöks andra ekonomistyrningsmodeller.</i>	0	1 (12,5%)	5 (62,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)
3) <i>Det är troligt att kom. kommer att införa balanserat styrkort.</i>	0	0	0	5 (62,5%)	3 (37,5%)

\*i-a.= icke-adoptörer

Tabell 16. Ekonomistyrningen i framtiden – Icke-adoptörer

På det första påståendet *kommunen kommer att fortsätta använda nuvarande modell* finns inget svarsalternativ som väger över utan det har blivit en jämn fördelning bland respondenterna. Ingen av dessa har svarat ”Stämmer inte alls” på detta påstående vilket vi tolkar som om att de är osäkra huruvida styrmodellen kommer att fortsätta användas i framtiden.

Kring det andra påståendet *troligtvis undersöks andra ekonomistyrningsmodeller* har svaren kristalliserats sig något kring ”Stämmer till viss del” då 62,5 % av respondenterna angivit detta svarsalternativ. Kommun H förklarar detta ännu tydligare genom kommentaren ”Självklart måste vi ju hålla oss uppdaterade om vad som händer på marknaden”.

Det tredje och sista påståendet *det är troligt att kommunen kommer att införa balanserat styrkort* har 62,5% angett svarsalternativet ”Stämmer inte alls” och resterande 37,5% angett alternativet ”Vet ej” Med andra ord verkar det inte som att icke-adoptörerna kommer att undersöka balanserat styrkort framöver. Kommun E säger ”Balanserat styrkort är inte något som är prioriterat inom kommunen. Kommer så många andra direktiv och delar som vi måste ta tag i”. Vidare anges kommun H:s kommentar som delvis citerats tidigare ”Vi ser inte modellen som en aktuell för vår kommun. Visst kan man knycka vissa delar av den men jag tror inte att den kommer att införas i vår kommun”. Kommun F säger att de kommer använda nuvarande modell men utveckla denna.

<i>Ekonomistyrningen i framtiden Fråga 19.1-19.2 (a.)*</i>	Stämmer helt	Stämmer i stor utsträckning	Stämmer till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
1) <i>Kom.kommer att fortsätta använda nuvarande modell.</i>	4 (50,0%)	2 (25,0%)	0	2 (25,0%)	0
2) <i>Troligtvis undersöks andra styrmodeller.</i>	1 (12,5%)	3 (37,5%)	1 (12,5%)	3 (37,5%)	0

\*a.= adoptörer

Tabell 17. Ekonomistyrningen i framtiden – Adoptörer

Bland adoptörerna svarar 50% ”Stämmer helt” på det första påståendet som är *kommunen kommer att fortsätta använda nuvarande modell*. Utav respondenterna svarar 25% att detta ”Stämmer i stor utsträckning” det vill säga att totalt 75% tror sig kommer att fortsätta använda modellen. Kommun M utvecklar detta genom att säga ”Kommunen kommer att utveckla från nuvarande upplägg av balanserat styrkort. Jag tror i alla fall att vi kommer hålla på med den i tio år framöver”. Vidare ger kommun N reflexionen ”Vi kommer att använda balanserat styrkort de närmsta åren har vi sagt. Det tar tid innan en modell sätter sig och vi vill inte ändra på någonting nu”. Även tankar om att vidareutveckling och

uppdatering av balanserat styrkort uttrycks då kommun P säger ”Jag tror att vi i grunden kommer ha kvar samma modell men att den kommer att utvecklas. Det blir ju så när man arbetar med den”. Ytterligare två kommuner uttrycker sig på liknande sätt, kommun O säger ”Nya saker kommer ju hela tiden och det gäller att hålla sig uppdaterade”. Kommun N fortsätter ”Vi gör ju alltid en omvärldsanalys och man vill vara uppdaterad om vilka modeller som finns på marknaden”.

#### 12.4.4.1 Likheter och olikheter

En stor del av icke-adoptörerna (62,5%) har angett att det inte är troligt att de under kommande tid kommer att införa balanserat styrkort i kommunen. Vidare finns ingen klar uppfattning om fortsatt användning av nuvarande styrmodell är aktuellt i framtiden. De tror sig undersöka andra styrmodeller i framtiden dock inte införa balanserat styrkort. Hälften av adoptörerna anger att de kommer att fortsätta använda styrmodellen i framtiden. Eftersom denna grupp även vill hålla sig uppdaterade på marknaden anges att det kommer undersöka andra ekonomistyrningsmodeller.

#### 12.4.5 Andra ekonomistyrningsmodeller av intresse

Denna fråga ställdes som en öppen fråga till respondenterna och här nedan sammanställs svaren i tabellform.

<i>Vilka andra ekonomistyrningsmodeller är eventuellt av intresse för kommunen att undersöka och varför? Fråga 19 (i-a.)*, 21 (a.)*</i>		
	Icke-adoptörer	Adoptörer
Målstyrning	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Benchmarking	0	1 (12,5%)
Resursfördelning	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Investers in people	1 (12,5%)	0
Inga	5 (62,5%)	5 (62,5%)

\*i-a.= icke-adoptörer, a.= adoptörer

Tabell 18. Andra styrmodeller av intresse

Både 62,5% av icke-adoptörer och adoptörer angav att dessa inte var *intresserade att studera några andra modeller* utöver den befintliga. Detta utfall anser vi är naturligt med tanke på utfallen i ovanstående frågor under avsnitt 12.4.3 och 12.4.4 då flertalet angav att nuvarande styrmodell uppfyller sitt syfte samt att flertalet av respondenterna inte tror sig kommer byta styrmodell i framtiden. Vidare har övriga nämnda modeller enbart angetts av en respondent vilket och vi finner det svårt att uttala något konkret om en hel grupp baserat på deras enstaka uttalanden.

## 12.4.6 Balanserat styrkort - Första kontakten och reaktionerna

Det ställdes en öppen fråga om vem som kom i kontakt med BSC för första gången. Tanken med denna fråga var att utröna i fall ekonomichefen som var den person som inom någon av grupperna först kom i kontakt med styrmodellen och möjligen påverkade icke-adoption eller adoption av balanserat styrkort. Följande svar sammanställdes i tabellen.

Vem i kommunen kom första gången i kontakt med BSC? Fråga 14 (i-a.)*, 15 (a.)*	Icke-adoptörer	Adoptörer
Dåvarande ekonomichef	0	1 (12,5%)
Nuvarande ekonomichef	2 (25,0%)	1 (12,5%)
Kommunstyrelse	0	1 (12,5%)
Förvaltningschef	0	1 (12,5%)
Vet ej	6 (75,0%)	4 (50,0%)

\* i-a. = icke-adoptörer, a.= adoptörer      Tabell 19. Första kontakten med BSC i kommunen

Utav icke-adoptörerna svarade 75% att de inte visste vem som *första gången kom i kontakt med balanserat styrkort*. Detta svar är förväntat då styrmodellen inte används i kommunen. Vi kan tänka oss att om styrmodellen inte används är det heller inte väsentligt att komma ihåg vem som först informerades i kommunen om balanserat styrkort. Resterande 25% av icke-adoptörerna angav att det var "Nuvarande ekonomichef" som först kom i kontakt med denna.

När det kommer till adoptörernas svar kan det inte utläsas att en person med någon specifik befattning först informerats om styrmodellen. Hälften av respondenterna angav "Vet ej" som svar på detta påstående.

Vid understående fråga valde vissa respondenter att ange flera svarsalternativ varpå antalet svar bli fler än åtta. Det har inte gjorts någon procentuell beräkning för grupperna eftersom antalet svar för varje grupp inte är lika många.

Första kontakt med balanserat styrkort. Fråga 15 (i-a.)*, 16 (a.)*	Icke-adoptörer	Adoptörer
Svenska kommunförbundet	2	1
Information från revisionsbolag	0	0
Information från konsultföretag	0	0
Interna källor	0	2
Tidskrifter	2	1
Facklitteratur	3	0
Extern föreläsare vid seminarium	1	0
Universitet eller högskola	1	1
Annan källa, i så fall vilken**	1	4

\* i-a. = icke-adoptörer, a.= adoptörer

Tabell 20. Första kontakten med BSC

\*\* Konferens

Icke-adoptörernas främsta *informationskälla om balanserat styrkort* har varit "Facklitteratur", vilket angavs i tre fall. Två respondenter angav att det fått informationen via "Tidskrifter". Adoptörer angav som svar i fyra fall att första informationskällan var "Annan källa - konferens" Vidare angav två respondenter att "Interna källor" var första kontakten till information om balanserat styrkort. Detta tolkar vi som att adoptörer har haft

en högre grad av mänsklig kontakt än icke-adoptörer vid den första kontakten med balanserat styrkort.

Även vid följande fråga valde vissa respondenter att ange flera svarsalternativ varpå antalet svar även här blir fler än åtta.

<i>Hur mottogs info. Om BSC från första informationskällan? Fråga 16 (i-a.)*, 17 (a.)*</i>	Icke- adoptörer	Adoptörer
Positivt	4	4
Neutralt	3	1
Tveksamt	1	1
Negativt	0	1
Kommer inte ihåg	0	0
Annat mottagande, beskriv**	0	3

\* i-a. = icke-adoptörer, a.= adoptörer

Tabell 21. Mottagningen av BSC

\*\* "Flummig modell", "Tröttsam, tidskrävande, krånglig", "Strukturerad, tydlig, riktlinjer för en bra styrning".

På frågan om *hur informationen om balanserat styrkort mottogs från första källan*, svarar fyra icke-adoptörer och fyra adoptörer att det upplevdes som "Positivt". Tre icke-adoptörer var "Neutrala" till informationen och en var "Tveksam". Förutom de fyra svarsalternativen om ett positivt mottagande som adoptörerna angav, säger de också i tre fall att informationen mottogs "Neutralt", "Tveksamt" eller "Negativt". Vidare anges det i tre fall svarsalternativet "Annat mottagande" som bland annat uttrycktes genom kommun P:s kommentar att "modellen var flummig" och kommun O sa att styrmodellen ansågs vara "tröttsam, tidskrävande och [denne] förstod inte varför man skulle göra det så krångligt". Vi finner det intressant att adoptörerna verkar ha mottagit informationen mindre positivt än vad icke-adoptörer gjort men att styrmodellen ändå införts i kommunen. Trots att båda grupper i fyra fall angett mottagandet som positivt finner vi att kommentarer som "Flummig", "Tidskrävande och krånglig" som negativa. Kan det vara så att det är första informationskällan som påverkat respektive grupps uppfattning om styrmodellen? Om så är fallet verkar litteratur vara en källa att lättare uppfatta som positiv men att den inte har någon större inverkan på beslut om att adoptera en styrmodell. Som nämnts ovan har adoptörerna haft större mänsklig kontakt vid första informationen. Det kan tänkas att det då uppmuntrar till diskussioner som fördjupar förståelsen och insikten om styrmodellens omfattning ökar därför sker adoption.

### 13. Slutdiskussion

*I Slutdiskussionen sammanställs de slutsatser som går att finna utifrån undersökningen. Uppsatsens problemformulering besvaras genomgående i Slutdiskussionen och till sist ges förslag till eventuella fortsatta studier.*

Balanserat styrkort är en känd styrmodell som är omtalad i managementlitteratur och tidskrifter. Inför denna studie antog vi att det inom de kommuner som skulle undersökas, tagits ett aktivt beslut om att inte implementera styrmodellen. Det vill säga att ett rationellt tänkande fanns inom kommunerna och att de undersökt möjliga styrmodeller för att välja den som ansetts mest lämpad. Under intervjuerna visade det sig dock att balanserat styrkort inte alltid varit föremål för denna typ av diskussion inom de undersökta kommunerna. Vår studie visar därför att det inte alltid sker ett rationellt tänkande vid val av styrmodeller. Nedan presenteras de utmärkande anledningarna till att respondenterna inte adopterat balanserat styrkort, det görs även jämförelser med adoptörerna. Detta för att se vilka likheter och skillnader som finns och kunna besvara de frågeställningar som inledningsvis presenteras i arbetet.

En annan tanke som delvis har motbevisats genom studien är att kommuner som adopterat balanserat styrkort i högre utsträckning tidigare skulle ha haft ekonomichefer som verkat inom det privata näringslivet. Eftersom styrmodellen varit populär inom den privata sektorn skulle i så fall ekonomichefen inspirera till adoption på sin nästa arbetsplats. I undersökningen visade det sig att det inte fanns något samband mellan att personen varit chef inom det privata näringslivet och adoption av balanserat styrkort inom kommuner. Bland de som adopterat modellen svarade endast en av respondenterna att ekonomichefen arbetat inom det privata näringslivet sedan tidigare.

De utmärkande anledningar som icke-adoptörer angett och visat genom sina svar till att inte adoptera balanserat styrkort har bland annat varit storleken på kommunen då denna ansetts vara för liten. Dessutom har personalbrist gjort att det inte funnits anställda som har kunnat arbeta med styrmodellen och utforma denna för verksamheten. Det har framkommit att styrmodellen är tidskrävande och icke-adoptörerna anser sig inte ha den tiden. Detta har gjort att respondenterna valt att inte implementera styrmodellen. Även adoptörerna har angivit att balanserat styrkort är tidskrävande. Vidare uttryckte adoptörerna även att styrmodellen är förhållandevis krånglig att arbeta med och svår att kommunicera längst ut i organisationen. Dessa kommentarer kan sägas spegla en icke-adoptörs tankar om balanserat styrkort då denne uttrycker att styrmodellen innebär ett komplicerat skrivarbete.

Bland icke-adoptörerna angavs det även resursbrist i form av pengar som en huvudsaklig anledning till att styrmodellen inte implementeras. Icke-adoptörerna har uttryckt att det säkerligen är en bra modell men att det inte finns tillräckliga resurser för att implementera och använda sig av styrmodellen. De menar att balanserat styrkort orsakar stora kostnader där nyttan inte överstiger dessa. Ingen av icke-adoptörerna har sagt att modellen inte skulle vara tillämpbar på kommunen men ovanstående anledningar har angetts som orsaker till icke-adoption.

Målstyrning är en vanligt förekommande styrmodell hos främst icke-adoptörer men även i vissa fall hos adoptörer. En orsak att denna är så vanligt förekommande bland icke-adoptörer är att styrmodellen anses vara både tidsbesparande och mindre kostsam än

balanserat styrkort. Till skillnad från målstyrning kräver balanserat styrkort både mer personal, större engagemang och mer resurser.

Vidare har det framkommit att icke-adoptörer faktiskt är relativt nöjda med nuvarande styrmodell/-er och att dessa är inarbetade och kända bland medarbetarna. Detta tolkar vi som en orsak till att inte införa balanserat styrkort eftersom den nuvarande modellen är till belåtenhet. Det antas inte vara en motvilja gentemot balanserat styrkort som gör att icke-adoptörerna ej har implementerat balanserat styrkort utan att nuvarande styrmodell fungerar tillräckligt för att icke-adoptörerna inte skall byta. Bara för att nuvarande modell skulle upplevas som något trög i verksamheten är det inte en direkt anledning till att byta då det uppgetts att det tar tid för den att "sjunka in".

Den första informationskällan som icke-adoptörerna fick om balanserat styrkort har huvudsakligen varit facklitteratur och tidskrifter. Här skiljer de sig från adoptörerna vars första informationskälla främst varit en muntlig källa vid konferenser. För icke-adoptörer har upplevelsen av första kontakten med balanserat styrkort i högre utsträckning varit mer positiv än för adoptörer. Dessa har upplevt styrmodellen vid första kontakten som krångling och arbetskrävande. Med andra ord verkar inte den positiva upplevelsen av första kontakten med balanserat styrkort bidra till att styrmodellen inte implementeras i kommuner.

När det kommer till påverkan från kranskommuner har undersökningen visat att adoptörer till större del studerat och varit i kontakt med andra adoptörer i deras närområde. Detta för att se hur modellen fungerat och om den skulle vara applicerbar för egen del. Adoptörer har tagit ett aktivt steg för att undersöka styrmodellens funktionalitet. Icke-adoptörers kontakt med kranskommunerna är lika regelbunden som adoptörernas men kontakten verkar inte handla om balanserat styrkort då det inte finns någon vetskap om hur många som använder sig av styrmodellen i närområdet. Vi vågar antyda att det indirekt finns en påverkan från kranskommuner när det kommer till att inte adoptera balanserat styrkort eftersom ingen av kranskommunerna har styrmodellen i sin verksamhet. Detta gör att icke-adoptörerna inte ens funderar kring införandet av styrmodellen då det inte har funnits någon som har kunnat påverka dem.

Ett utmärkande syfte som både icke-adoptörer och adoptörer har med respektive styrmodell är att modellen ska fungera som en indikator om verksamheten är på väg mot fel riktning. Den stora skillnaden i denna undersökning är att icke-adoptörer ansåg att styrmodellen skulle fungera som en bra resursallokerare. Adoptörernas andra syfte med balanserat styrkort var att öka antal nöjda brukare. Detta tror vi som tidigare nämnts beror på att det i balanserat styrkort finns en större fokus på icke-finansiella delar. Det har även uttryckts att den kommunala verksamheten omfattas av mer än bara ekonomiskt tänkande då verksamheten är viktig. I många fall har vi fått resursbrist som en anledning till att inte adoptera balansera styrkort och här påvisas att icke-adoptörernas syfte är bättre resursallokering med nuvarande styrmodell. Det finns en större fokus på att få resurserna att räcka, till skillnad från adoptörerna som vill ha fler nöjda brukare.

I undersökningen ingick frågor om hur respondenterna ser på ekonomistyrningen i framtiden. Bland icke-adoptörer uttrycktes det relativt klart att de inte tror sig implementera balanserat styrkort däremot undersöks andra ekonomistyrningsmodeller på marknaden. De presenterade uppfattningar som icke-adoptörer har om balanserat styrkort, antas inte försvinna och därför blir inte styrmodellen mer intressant i framtiden. Bland



adoptörerna uttrycktes uppfattningen om att de vill hålla sig uppdaterade men att balanserat styrkort ansågs vara en bra modell som håller i längden.

### *13.1 Förslag till fortsatta studier*

Utifrån ovanstående slutsatser och främst med tanke på svaren som givits kring ekonomistyrningen i framtiden bland respondenterna funderar vi på ifall adoptörer har ett mer öppet sinne för innovationer och nya ekonomistyrningsmodeller. Är det så att adoptörer har större förändringsbenägenhet och är mer framgångsrika då de vågar satsa mer på nya styrmodeller? Ett förslag till fortsatta studier är att jämföra icke-adoptörer och adoptörer för att se vilka som är mest framgångsrika, exempelvis genom att mer ingående försöka studera vem som har bäst resursallokering och antalet nöjda brukare.

## 14. Källor

### 14.1 Böcker

- Andersen, I., (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Bell, J., (2006) *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Danmark
- Bergstrand, J., (2003) *Ekonomisk styrning*, 3:e uppl. Studentlitteratur, Lund
- Brorström, B., (1997) *För den goda redovisningsseden*, Studentlitteratur, Lund
- Brorström, B., Haglund, A., Solli, R., (1999) *Förvaltningsekonomi*, Studentlitteratur, Lund
- Brorström, B, Solli, R., (1990) *Kommunekonomi principer, praxis och problem* Studentlitteratur, Lund
- Eriksson, L., T., Wiedersheim-Paul, F., (2006) *Att utreda, forska och rapportera*, 8:e uppl., Liber Malmö
- Flynn, N., (1990) *Ekonomisk styrning inom den offentliga sektorn*, Studentlitteratur, Lund
- Forsell, A., Jansson, D., (2000) *Idéer som fångslar – recept för en offentlig reformation*, Liber ekonomi, Kristianstad
- Halvorsen, K., (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Holme, I. M., Solvang B. K., (1997) *Forskningsmetodik– om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2:a uppl. Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, D-I., (2002) *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, D-I, Thorsvik, J., (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Johannessen, A., Tufte, P-A., (2002) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB, Malmö
- Johansson, U., Skoog, M., (2001) *Att mäta och styra verksamheten – modeller med fokus på icke-materiella resurser*, Uppsala Publishing house, Halmstad
- Johansson-Lindfors, M-B., (1993) *Att utveckla kunskap - om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*, Studentlitteratur, Lund
- Kaplan, R., Johnson, T., (1987) *Relevance Lost: The Rise and the Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston

- Kaplan, R., Norton, D., (1999) *The balanced scorecard – från strategi till handling*, ISL Förlag AB, Oskarshamn
- Krag Jacobsen, J., (1993) *Intervju: konsten att lyssna och fråga*, Studentlitteratur, Lund
- Lekvall, P., Wahlbin, C., (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*, 4:e uppl. IHM Publishing, Göteborg
- Lind, J., Nilsson, G., (2005) *Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling*, Handelshögskolan i Stockholm, Elanders Gotab, Stockholm
- Lindvall, J., (2001) *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund
- Lundahl, U., Skärvad, P-H., (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Lönnqvist, R., Lind, J., (1998) *Internredovisning och prestationsmätning*, 2:a uppl. Studentlitteratur, Lund
- Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M., (1999) *Balanced scorecard i svensk praktik*, 3:e uppl., Liber Ekonomi, Malmö
- Orrbeck, K., (1998) *Finansiella rapporter och ekonomiska krav- politikernas perspektiv*, Förvaltningshögskolans rapporter, Grafikerna i Kungälv AB
- Ramberg, C-E., (2001) *BAS Nyckeltal- för en bättre analys och effektivare ekonomistyrning*, Industrilitteratur, Stockholm
- Samuelsson, L-A., (2004) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Uppsala
- Selznick, P., (1968) *Modern organisationsteori*, AB Eknellska Boktryckeriet, Stockholm
- Sörling, S., (2002) *Konstruktion av ekonomistyrning*, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm
- Thomas, P., (1999) *Fashions in management research – an empirical analysis*, Ashgate, Aldershot, England

### 14.2 Uppsatser

- Ericsson, A., Haggård, A., (2000) *Diffusion av balanced scorecard i Sverige: en empirisk studie av adoptionsmotiv*, Företagsekonomiska institutionen, Göteborgs Universitet
- Andersson, J., Ericsson, P., (2002) *Diffusion av balanserat styrkort i offentlig sektor – en studie av adopterande och icke-adopterande kommuner*, Företagsekonomiska institutionen, Göteborgs Universitet

### 14.3 Vetenskapliga artiklar

- Abrahamson, E., (1991) Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations, *Academy of management review*, Vol.16 Issue 3, p.586-612.
- Abrahamson, E., (1996) Management Fashion, *Academy of management review*, Vol. 21 Issue 1, p.254-285.
- Ax, C., Bjørnenak, T., (2005) Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden, *Management Accounting Research*, Vol.16 Issue 1 p.1-20.
- Bjørnenak, T., (1997) Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway, *Management Accounting Research*, Vol. 8, Issue 1, p3-17.
- Choudrie, J., Dwivedi, Y., K., (2006) Investigating factors influencing the adoption of Broadband in the household, *Journal of computer Information Systems*, Vol 46 Issue 4, p.25-34.
- Davila, A., Foster, G., (2005) Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies, *The Accounting Review*, Vol.80 Issue 4 p.1039-1068.
- Dickerson, M., D., J., W., Gentry, (1983) Characteristics of Adopters and Non-Adopters of Home Computers, *Journal of consumer research*, Vol. 10 Issue 2, p.225-235.
- Gibson, J., Tesone, D., Blackwell, C., (2003) Management Fads: Here Yesterday, Gone Today?, *SAM Advanced Management Journal*, Vol.68 Issue 4, p12-59.
- Innes, J., Falconer, M., Sinclair D., (2000) Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results, *Management Accounting Research*, Vol 11 Issue 3, p.349-362.
- Jeon, B., N., Han K., S., Lee J., M., (2006) Determining factors for the adoption of e-business: the case of SMEs in Korea, *Applied Economics*, Vol 38 Issue 16, p.1905-1916.
- Kaplan, R., Norton, D., (1992) The Balanced Scorecard – Measures that drives performance, *Harvard Business Review*, Vol. 83 Issue 7/8, p.172-180.
- Kaplan, R., Norton, D., (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 71 Issue 5, p.134-147.
- Kanter, Moss, R., (2006) Innovation: The Classic Traps, *Harvard Business Review*, Vol.84 Issue 11, p.73-83.
- Lockett, A., D., Littler, (1997) The Adoption of Direct Banking Services, *Journal of Marketing Management*, Vol.13 Issue 8, p.791-811.

- Malmi, T., (1999) Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory analysis of Finnish firms, *Accounting, Organizations & Society*, Vol.24 Issue 8, p.649-672
- Mascarenhas, B., (1991) Adoption, discontinuation and retention of a capital good innovation, *Journal of Management Studies*, Vol 28 Issue 1, p.91-101
- Mathur, A., (1999) *Adoption of technological innovations by the elderly: a consumer socialization perspective*, The Journal of Marketing Management, Vol. 9 Issue 3, p.21-35.
- Moon M., J., de Leon, P., (2001) Municipal Reinvention: Managerial Values and Diffusion among Municipalities, *Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)*, Vol.11 Issue 3 p.327-351.
- Sanger, M., (1998) Supporting the balances scorecard, *Work Study*, Vol. 47 Issue 6, p.197-200.
- Sangster, A., (1994) The adoption of IT in management accounting : the expert system experience, *Journal of Information Technology (Routledge Ltd.)*, Vol 9 Issue 2, p.159-169.

### 14.4 Artiklar från dagstidningar om balanserat styrkort från Affärsdata ([www.ad.se](http://www.ad.se)) 2007-11-14 till 2007-11-23

- Wallström, M., (2003-01-27) Från budgetmodeller till balanserade styrkort, *ComputerSweden*

### 14.5 Webbällor

- [http://www.kommunerna.net/k\\_perussivu.asp?path=255;264;15297;15324;21927;85187;86775](http://www.kommunerna.net/k_perussivu.asp?path=255;264;15297;15324;21927;85187;86775) 2007-11-23
- <http://www.ne.se> (sökord: Paul DiMaggio) 2007-11-23
- <http://www.skf.se> 2007-12-11



Göteborg 2007-11-20

*Intervju om balanserat styrkort i kommuner*

Med anledning av vårt telefonsamtal tidigare idag där vi bestämde tid för intervju, skickar jag härmed ett e-mail med beskrivning av vår avsikt om vår intervju.

Vi är två studenter på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som skriver kandidatuppsats inom ekonomistyrning. Tidigare har undersökningar gjorts som visar på effekter av balanserat styrkort, positiva som negativa. Dessa har till en stor del inriktats mot den privata sektorn. Vi ämnar nu undersöka den kommunala sektorn och varför vissa kommuner valt att inte alls införa balanserat styrkort som styrmedel. Alternativt varför de har valt att avveckla detta styrmedel.

Er kommun har liksom 16 andra kommuner valts ut till denna undersökning. Slumpmässigt urval ligger till grund för urvalet av kommuner som kommer att intervjuas. Vi kommer att intervjuas både kommuner som har och inte infört balanserat styrkort som ekonomistyrningsmodell. Därför väljer vi att ta kontakt med Er för att undersöka hur det ser ut inom kommunen.

Intervjun beräknas ta cirka 20-25 minuter och vi ringer upp Er vid avtalad tidpunkt. Vi vill påminna om att deltagandet i undersökningen är frivilligt men vi är mycket tacksamma för att Ni tar Er tid för intervjun. Uppgifterna behandlas konfidentiellt och det kommer inte att användas för kommersiellt bruk utan ändamålet är enbart den kandidatuppsats som vi skriver.

För ytterligare frågor tveka inte att kontakta oss per telefon eller e-mail:

Anela Begovic, [gusbegan@student.gu.se](mailto:gusbegan@student.gu.se)

Ewelinn Karlsson, [guskaewe@student.gu.se](mailto:guskaewe@student.gu.se)

Med vänliga hälsningar Anela och Ewelinn

Tack för Din medverkan!

## Telefonintervju

Kommun: *NEJ Kommentarer*

### **Uppgifter om respondenten**

- 1. Vad har du för befattning idag?**
- 2. Hur länge har du jobbat inom kommunen?**
- 3. Hur stor är kommunen?**
- 4. Hur många invånare har kommunen?**
- 5. Vilka partier har majoritet i kommunfullmäktige denna mandatperiod?**

### **Användning av Balanserat styrkort**

- 6. Är ni bekanta med begreppet balanserat styrkort?**

- a) Ja*
- b) Nej*

- 7. Använder ni er av balanserat styrkort/Balanced scorecard inom kommunen?**

- a) Ja*
- b) Nej*
- c) Planerar att införa balanserat styrkort*
- d) Har avvecklat balanserat styrkort*

### **Använder inte balanserat styrkort i kommunen**

Finns det möjligtvis någon enhet som använder sig av balanserat styrkort? I så fall vilken/vilka?

*Kommun E - Vi är en liten kommun, bara tre personer på ekonomiavdelningen.*

Vad är orsaken till att det används här?

*Kommun H - Det var ganska tidigt under 1990-talet och modellen var ny. Det var tal om att införa den och man ville pröva på en mindre enhet inom hela kommunen tog sig an de. VA-enheten ansågs vara en bra verksamhet eftersom den var strukturerad och tydlig.*

- 8. Vilka orsaker fanns till att inte införa balanserat styrkort inom kommunen? Markera det alternativ som bäst stämmer överens med anledningen till införandet av modellen.**

*Kommun B - Frågan har inte varit upp på det sättet vi kan inte ta ställning till alla olika styrsystem utan vi har varit nöjda med vårt eget tv. Vi jobbar med målstyrning. När vi började med det vägde vi inte det mot BS (svar fråga 8-9)*

*Kommun F Vi har inte alls diskuterat modellen.*

*8.1 Balanserat styrkort ansågs inte kunna bidra till effektivisering av ekonomin i kommunen.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Beror på vem man frågar men det är en fråga om resurser för att kunna införa en sådan här modell.*

*8.2 Kommunen ville förändra organisationsstrukturen men fann inte att balanserat styrkort skulle möjliggöra detta.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Balanserat styrkort har inte kommit upp till diskussion. Vi har nyckeltalsjämförelser. Aldrig uppe på förslag.*

*8.3 Kommunen var nöjd med nuvarande styrmodell/styrmodeller.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun G - Vi vill förändra men inte över till balanserat styrkort.*

*Kommun F - nöjd är man väl aldrig*

*8.4 Kommunfullmäktige beslutade om att inte införa balanserat styrkort.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*8.5 Dåvarande ekonomichef beslutade om införandet av balanserat styrkort.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Varit aktiv inom konsultbranschen*



*8.6 Den tidigare ekonomichefen har inte varit chef inom det privata näringslivet sedan tidigare.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*8.7 Balanserat styrkort ansågs inte vara tillämpbar på kommunen.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun F - Jo jag tror nog att den kan vara tillämpbar fast vi har inte undersökt den och tagit ett aktivt beslut om att inte använda den.*

*8.8 Balanserat styrkort var det nya inom managementområdet vilket enbart ansågs vara en modefluga.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun F - Nej det tycker jag inte. Det är nog en fungerande modell.*

*8.9 Svår att arbeta och kommunicera med medarbetarna.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*8.10 Vi tror inte på balanserat styrkort som en bra styrmodell.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Vi är en sån lite organisation.*

*8.11 Balanserat styrkort har jämförts med andra modeller men inte ansetts vara mest gynnande för verksamheten.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del

- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Privat tror jag det är en bra modell. Men kommunen är för liten för att vi skall kunna införa den här, har inte tillräckligt med resurser.*

8.12 Annan orsak, i så vilken?

*Kommun H - Vi gjorde en undersökning men kom fram till att nyttan/effekten av modellen inte stod i proportion till allt arbete som skulle krävas för att ta fram de olika perspektiven och senare forma nyckeltalen.*

*Kommun E - Har inte varit upp till förslag. Ingen har därför tagit beslut om att inte införa modellen.*

**9. Vilken modell/modeller har ni valt istället? Markera det alternativ som bäst stämmer överens med den modell som används.**

### 9.1 Beställar- utförarmodell

9.1.1 Det ansågs vara lättare att arbeta med Beställar- utförarmodellen i vår verksamhet.

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun F - Inte en direkt en fullständig beställar- utförarmodell utan någon form av den.*

9.1.2 Modellen tros ha inneburit tidsbesparing i jämförelse med balanserat styrkort.

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

9.1.3 Beställar- utförarmodellen är mindre kostsam.

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

### 9.2 Målstyrning

*Kommun E - Vi har använt målstyrning i 15år men jag tycker inte att vi har lyckats speciell bra med detta. Finansiella mål finns. Verksamhetsmål finns. Så där kan man väl säga att en bit av balanserat styrkort finns med.*

*Kommun H - Vi har i princip bara tre övergripande mål som vi arbetar efter. Sedan ger kommunfullmäktige enheterna uppdrag som de skall göra.*

9.2.1 *Det ansågs vara lättare att arbeta med målstyrning i vår verksamhet.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

9.2.2 *Modellen tros ha inneburit tidsbesparing i jämförelse med balanserat styrkort.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Om man lyckas med målstyrning så tror jag att det är en tidsbesparande modell i jämförelse med balanserat styrkort.*

9.2.3 *Målstyrning är mindre kostsamt.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun F - Vi har ju inte undersökt andra modeller så det jag ju inte svara på eller hur.*

### **9.3 Benchmarking**

*Kommun H - Vi använder oss av nyckeltal för att jämföra kommunerna emellan så det är mer externt.*

9.3.1 *Det ansågs vara lättare att arbeta med Benchmarking i vår verksamhet.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun F - Ingen erfarenhet av balanserat styrkort.*

9.3.2 *Modellen tros ha inneburit tidsbesparing i jämförelse med balanserat styrkort.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

9.3.3 *Benchmarking är mindre kostsam.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Vi använder nyckeltalsjämförelser. Naturligtvis lättare eftersom man har alla data på plats för oss som gör ekonomiska jämförelser. Mindre kostsam eftersom vi arbetar utifrån standardkostnader. Klarar vi dessa så är ju ekonomin godkänd. Ekonomin är väldigt styrande. Nyckeltalsjämförelser har vi kommit långt med så jämförelser är vi bäst på. Kvantiteter näst bäst. Men det är i den kvalitativa jämförelsen som vi brister.*

**10. Använder Ni någon annan styrmodell utöver den valda modellen ovan? Vilken?**

*Kommun A - Har inte riktigt någon modell. Påminner om BSC, skriver lodrätt istället för vågrätt.*

*Kommun C - Enbart målstyrning, budgetstyrning.*

*Kommun H - Tre mer övergripande mål. Dessa var tidigare många fler men gjordes om. Sedan arbetar kommunfullmäktige med att ge tydligare och klarare uppdrag till nämnderna om vad som skall göras. "Så det är mer mot detaljstyrning då?" Nej det vill jag inte kalla det utan en klarare styrning. Inte så flummiga mål som tidigare.*

**11. I hur stor utsträckning uppfyller nuvarande styrmodell/styrmodeller sitt/sina syften? Markera det alternativ som bäst stämmer överens med modellen syfte.**

*11.1 Styrmodellen/styrmodeller som används uppfyller de syften som avses.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun H - Framför allt denna punkt (punkt c). Vi arbetar med att vara tydliga mot våra invånare med den service som erbjuds. Dels genom klarare mål och uppdrag till nämnderna för att de skall kunna visa medborgarna vad som finns.*

**12. Vilka är Era syften med användning av valda modellen/modeller?**

- a) Bättre resursallokering
- b) Jämförelsemodell
- c) Öka antal nöjda brukare
- d) Modellen ska fungera som varnare ifall verksamheten skulle röra sig mot fel inriktning.
- e) Kommunera strategin till enheterna inom kommunen.
- f) Annan orsak i så fall vilken

*Kommun E - Alla alternativ stämmer ju i viss mån. Men för oss som har haft en svag ekonomi så får jag säga att modellen skall fungera som en varningssignal om vi rör oss i fel riktning.*

**13. Vad är det som styr beslutet att i dagsläget fortsätta använda nuvarande modell/modeller? Markera det alternativ som bäst stämmer överens om beslutet i dagsläget.**

*Kommun E - Börjar bli känd. Används längre ned i organisationen. Som exempelvis är nyckeltalen inom skolan känd ända in i klassrummen. Svårare inom äldreomsorgen.*

*13.1 Styrmodellen/styrmodellerna är inarbetad/-e och känd/-a bland medarbetarna.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*13.2 Vi har inte hittat någon modell i dagsläget som tros fungera bättre.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Finns alltid områden där vår modell inte fungerar. Politiska beslut som inverkar också. Vill speciellt markera att politiken har en inverkan på vårt arbete.*

*13.3 Koncept har visat sig fungera bra i kommunens verksamhet.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun G - Det går ju alltid att förbättra en verksamhet.*

*Kommun H - Det tar ju tid att arbeta med en modell och låta den sjunka in. Man måste ha uthållighet och vara envis.*

*13.4 Kommunfullmäktige har beslutat om fortsatt arbete med denna/dessa modell/modeller.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Formellt sett ja. Beror lite på vilken organisation som man tittar på.*

*13.5 Det är för kostsamt att undersöka andra modeller.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls

e) Vet ej

*Kommun E - Främst skulle jag väl säga att det är resurskrävande att titta på. Vi är enbart tre inom kommunen. Det går inte, samtidigt håller vi ju på med andra projekt (inscanningsprojekt)*

*Kommun H - Vi har inget direkt intresse av att undersöka andra modeller. Man måste arbeta med den modell man har för det tjänar ingenting till att byta för ofta.*

**14. Vem i kommunen kom första gången i kontakt med balanserat styrkort?**

**15. Hur kom Ni i kontakt med balanserat styrkort första gången?**

- a) Svenska kommunförbundet
- b) Information från revisionsbolag
- c) Information från konsultföretag
- d) Interna källor
- e) Tidskrifter
- f) Facklitteratur
- g) Extern föreläsare vid seminarium
- h) Universitet eller högskola
- i) Annan källa, i så fall vilken:

**16. Hur mottogs informationen om balanserat styrkort från första informationskällan?**

- a) Positivt
- b) Neutralt
- c) Tveksamt
- d) Negativt
- e) Kommer inte ihåg
- f) Annat mottagande, beskriv:

**17. Hur är samarbetet med kommunerna i närområdet? Markera det alternativ som bäst stämmer överens om samarbetet.**

*17.1 Kontakten med kranskommuner angående ekonomiska frågor är regelbunden.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*17.2 Vi känner till att de olika kranskommunerna använder sig av balanserat styrkort.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Inga kommuner i länet använder sig av modellen i alla fall.*

*Kommun F - Kommunerna använder sig inte av denna modell.*

17.3 Vi känner till hur väl balanserat styrkort fungerar i kranskommunerna.

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

17.4 Deras erfarenhet har påverkat vårt val om att inte implementera balanserat styrkort.

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun G - Det är väl klart att man påverkar varandra. Skulle många kommuner i området ha infört modellen är det ju lättare att utvärdera från dem och se vad det handlar om. Så viss det kan nog stämma ganska bra.*

*Kommun H - Knappt någon kommun som använder sig av denna modell. Eller jag vet ingen som har hela konceptet. De kan ha använt sig av vissa delar av balanserade styrkortet.”*  
*”Ovanstående frågor är svåra att säga någonting utifrån... Eftersom kommunerna inte har infört balanserat styrkort så kan man ju inte säga att det inte har påverkat. Frågorna är ju ställda utifrån aspekten om att kommunerna HAR infört styrkortet och att detta sedan påverkat vår respondent.*

**18. Vad som styr beslutet att i dagsläget inte använda balanserat styrkort? Markera det alternativ som bäst stämmer överens om beslutet i dagsläget.**

18.1 Nuvarande styrmodell/styrmodeller är inarbetad/-e och känd/-a bland medarbetarna.

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

18.2 Vi har inte hittat någon modell som tros fungera bättre än den/dem som vi använder.

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun F - Resursbrist kräver en hel del för att kunna implementera en modell som denna. Det har inte en liten kommun som vi.*

18.3 Kommunen tror inte på balanserat styrkort i den befintliga verksamheten.

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Eftersom vi är en sådan liten kommun och inga resurser finns så fungerar inte styrkortet inom vår verksamhet.*

*Kommun F - Säkert en bra modell*

*18.4 Kommunfullmäktige har beslutat att inte arbeta med denna/dessa modeller.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun H - Långsiktighet i modellen måste man ha. Det är viktigt att kommunfullmäktige känner sig bekväm med den styrmodell som används för att de skall kunna luta sig mot denna i styrningen av kommunen.*

*18.5 Det är för kostsamt att undersöka om balanserat styrkort skulle vara fungerande modell för oss.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

## **19. Vilka andra ekonomistyrningsmodeller är eventuellt av intresse för kommunen att undersöka och varför?**

*Kommun A - Förbättrad målstyrningsmodell.*

*Kommun E - Man går mer och mer mot att diskutera ramar utifrån demografi. Styra på lite längre sikt. Liten kommun påverkas till stor del av omvärldsförutsättningarna.*

*Kommun F - Nja det finns väl olika resursfördelningsmodeller som är bra att använda.*

*Kommun G - Just nu arbetar vi med en modell som heter IIP investors in people. Ett sätt att arbeta med, att verkligen göra målen klara i verksamheten. För att man skall bli certifierad måste 90% av medarbetarna i verksamheten kunna målen och berätta vad de handlar om. Man vill göra allvar av målen och inte bara att de skall vara fina ord. Vi har använt den i 3-4 år nu och den är relativt ny och kanske inte så känd.*

## **20. Hur ser ni på kommunens ekonomistyrning i framtiden? Markera det alternativ som bäst stämmer överens angående den framtida ekonomistyrningen.**

*20.1 Kommunen kommer att fortsätta använda nuvarande modell/modeller.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej



*Kommun F - ja samma modeller men som vi kommer att utveckla.*

*Kommun G - Vi vill utveckla den på olika sätt. Det är ju mer än bara pengar i en verksamhet.*

*20.2 Troligtvis undersöks andra ekonomistyrningsmodeller.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun H - Självklart måste vi ju hålla oss uppdaterade om vad som händer på marknaden.*

*20.3 Det är troligt att kommunen kommer att införa balanserat styrkort.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun E - Balanserat styrkort är inte något som är prioriterat inom kommunen. Kommer så många andra direktiv och delar som vi måste ta tag i. Framförallt tror jag att det kommer att krävas en organisationsförändring för de små kommunerna kommer inte att klarar av alla regler som finns kring koncernredovisningen och utformningen av olika juridiska personer. Så mycket att tänka på när v sedan skall göra den sammanställda redovisningen att kommunerna enskilt inte längre har den kompetensen. Inte de små i alla fall.*

## **21. Finns det något som ska tilläggas i samband med beslutet om att inte implementera balanserat styrkort?**

*Kommun A - Upplever balanserat styrkort ett annat sätt att redovisa det som redan redovisas idag. Komplicerat skrivarbete. Det finns redan i kommunen, men kallas något annat och redovisas på annat sätt och lika fullt systematiskt.*

*Kommun E- Kommer att fortsätta ett tag framöver. Vi är med i ett jämförelseprojekt som är uppstartad av svenska kommunförbundet. Vi är 20-tal kommuner i ett nätverk. Under ett halvår i taget bestäms ett antal nyckeltal som skall mätas och sedan jämföras mellan dessa kommuner. Dessa framställs i en rapport som finns att läsa för intresserade. När den perioden har passerat bestämmer man nya områden att mäta under nästkommande halvår.*

*Kommun F - Det verkar krävas mycket resurser för att kunna införa modellen. Hade vi haft hade möjligtvis varit intressant att titta närmre på.*

*Kommun G - Jag är inte så jätteduktig på modellen men jag vet ju grundidéerna och det är säkert en bra modell. Krävs mycket personal för att jobba fram perspektiven och få dem att fungera. Det är ju inte bara en kortsiktig modell utan det krävs otroligt mycket jobb hela tiden. Vi är inte en så stor kommun och har inte de resurserna.*

*Kommun H - Krävande och en stor arbetsinsats krävs för att ta fram perspektiven och sedan mätetalen kring dem. Nyttan överstiger inte kostnaderna och denna arbetsinsats.*

*Vi ser inte modellen som en aktuell för vår kommun. Visst kan man knycka vissa delar av den men jag tror inte att den kommer att införas i vår kommun.*

Telefonintervju

Kommun : JA Kommentarer

## **Uppgifter om respondenten**

- 1. Vad har du för befattning idag?**
- 2. Hur länge har du jobbat inom kommunen?**
- 3. Hur stor är kommunen?**
- 4. Hur många invånare har kommunen?**
- 5. Vilka partier har majoritet i kommunfullmäktige denna mandatperiod?**

## **Användning av Balanserat styrkort**

**6. Är ni bekanta med begreppet balanserat styrkort?**

- a) Ja
- b) Nej

**7. Använder ni er av balanserat styrkort/Balanced scorecard inom kommunen?**

- a) Ja
- b) Nej
- c) Planerar att införa balanserat styrkort
- d) Har avvecklat balanserat styrkort

Finns det någon enhet som inte använder sig av balanserat styrkort? I så fall vilken/vilka?  
*Kommun M - Balanserat styrkort är ganska nytt inom kommunen och det utvecklas successivt. Det finns på nämndnivå och alla chefer är väl insatta i hur arbetet fungerar. Nästa år skall det vara helt ute i kommunen på alla nivåer.*

Vilka styrmodeller där används i stället?

*Kommun J - Grundteorin i botten för styrning, men i dagsläget utvecklar en egen modell. Blandning av balanserat styrkort och benchmarking.*

**8. När infördes balanserat styrkort?**

*Kommun O - Inom kommun O har man olika styrkort inom politiken och inom ekonomiavdelningen. Ekonomiavdelningen införde det 2004 och inom politiken infördes det 2006. De har inte riktigt samma perspektiv som de mäter.*

*Kommun M - År 2001 var första gången som man tog beslut om att införa modellen. Balanserat styrkort fanns då inom omsorgsnämnden men de var den enda nämnd som orkade att arbeta med styrkortet. Det fanns i övriga nämnder tre inriktningar som man jobbade mot. Projektet stannade av men år 2005 reviderades det och man kom med en ny modell som skulle börja användas år 2006. Vi tog hjälp utifrån från Öhrlings PWC och en man som heter Jan-Inge Hansson vilket är något av en guru på området. Han hjälpte oss att ta fram en enklare variant och började att diskutera med fullmäktiga. Det är viktigt att man tar tag i politikerna först eftersom de beslutar om införandet. NU har vi en modell som fungerar.*

**9. Vilka perspektiv/områden har/mäter ni?**

**10. Hur många nyckeltal undersöker ni på varje område?**

- a) 2-3 stycken
- b) 4-5 stycken
- c) Mer än 5 stycken

**11. Använder Ni någon annan styrmodell utöver balanserat styrkort? Vilken?**

**12. Vilka orsaker fanns till att införa balanserat styrkort inom kommunen? Markera det alternativ som bäst stämmer överens med anledningen till införandet av modellen.**

*Kommun P - Vi ville ha bättre målstyrning därför infördes balanserat styrkort.*

*12.1 Balanserat styrkort ansågs bidra till effektivisering av ekonomin i kommunen.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*12.2 Kommunen ville förändra organisationsstrukturen och fann att balanserat styrkort möjliggjorde detta.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*12.3 Kommunen var inte nöjd med dåvarande styrmodell/styrmodeller.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*12.4 Kommunfullmäktige beslutade om införandet av balanserat styrkort.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*12.5 Dåvarande ekonomichef beslutade om införandet av balanserat styrkort.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun O - Påverkade ju beslutet eftersom hon var mycket positiv.*

*Kommun P - Tankarna om införande kom ifrån tjänstemannahåll från början. Revisorerna hade synpunkter på hur vi skötte uppföljningen. Jag påverkade nog en hel del att kommunfullmäktige klubbade igenom förslaget om balanserat styrkort.*

*12.6 Den nuvarande ekonomichefen har varit chef inom det privata näringslivet sedan tidigare.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun M - Har arbetat inom Sparbanken och landstinget sedan tidigare. Där var jag med och utvecklade det balanserade styrkortet och tog fram det. Implementerade också. Sedan var jag inte med och skörde själva frukten av arbetet eftersom jag slutade. Är positiv till modellen.*

*12.7 Balanserat styrkort ansågs vara tillämpbar på kommunen.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*12.8 Balanserat styrkort var det nya inom managementområdet vilket förespråkades starkt.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun P - Jag vill inte säga att vi bara följde modet. Modellen har vi följt i några år och undrat på hur vi skulle kunna anpassa de till vår verksamhet. Det har hänt mycket sedan den först kom. Jag tyckte att den var väldigt flummig i början.*

*12.9 Lätt att arbeta och kommunicera med medarbetarna.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun P - Den är inte lätt att arbeta med det kan man inte säga. Svår att kommunicera längst ut i organisationen med medarbetarna. Vi har lagt in en tidsram med lite extra tid för att förvaltningarna skall hinna berätta målen och att alla skall kunna ta del av dem och första vad som avses.*

*12.10 Vi tror på balanserat styrkort som en bra styrmodell.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning

- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*12.11 Balanserat styrkort har jämförts med andra modeller och anses vara mest gynnande för verksamheten.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*12.12 Annan orsak, i så vilken?*

*Kommun J - Det är en modell som fokuserar på helheten*

*Kommun M - Du glömmer en viktig grej med dina påståenden måste jag tillägga! Det viktigaste är den röda tråden som man skall ta fram. Det måste finnas en koppling mellan kommunfullmäktiges styrning och det praktiska arbetet som sker i verksamheten varje dag. Det fanns inte sedan tidigare.*

### **13. Vilka är Era syften med användning av balanserat styrkort?**

- a) Bättre resursallokering
- b) Jämförelsemodell
- c) Öka antal nöjda brukare
- d) Modellen kan fungera som varnare ifall verksamheten skulle röra sig mot fel inriktning
- e) Kommunera strategin till enheterna inom kommunen
- f) Annan orsak, i så fall vilken

*Kommun I – Balans i förhållande till ekonomiperspektivet.*

*Kommun O - Vi vill undersöka vad medborgarna tycker.*

*Kommun M - Syftet är den röda tråden.*

*Kommun N - Balanserat styrkort är ett bra styrmedel, men syftet är kanske inte att öka antalet nöjda brukare. Visst är det viktigt att brukarna är nöjda men det är inte det styrande om man tittar på valet av balanserat styrkort.*

### **14. I hur stor utsträckning uppfyller balanserat styrkort sitt/sina syften? Markera det alternativ som bäst stämmer överens med modellen syfte.**

*14.1 Styrmodellen som används uppfyller de syften som avses.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun M - Balanserat styrkort uppfyller helt våra syften det tycker jag. Kulturen styr också, det måste ni titta på. Den är otroligt avgörande, i vilket sammanhang man planerar att införa en modell. Därför måste det balanserade styrkortet anpassas till vår verksamhet det fungerar inte annars. Är dödsdömt att inför en modell som inte är anpassad. Balansen är det*

*viktigaste att inte tappa bort någon del av verksamheten. Framförallt är det service till medborgarna som är det primära.*

*Ekonomi är medlen. Vi har ett högre syfte än bara pengar. Därför är kommuner så mycket bättre än det privata näringslivet att arbeta inom. Politisk verksamhet och som ekonomichef har man inte sista ordet utan det måste kommuniceras med kommunfullmäktige. I vårt fall fungerar det mycket bra med styrkortsarbetet eftersom kommunchefen är mycket positiv till införandet. Jag strukturerar arbetet och hon arbetar med politikerna.*

*Kommun P - Om man har jobbat igenom modellen ordentligt är den bra. Det är inte något universell modell som bara fungerar. För arbetar man inte igenom det fungerar det inte.*

**15. Vem i kommunen kom första gången i kontakt med balanserat styrkort?**

**16. Hur kom Ni i kontakt med konceptet balanserat styrkort första gången?**

- a) Svenska kommunförbundet
- b) Information från revisionsbolag
- c) Information från konsultföretag
- d) Interna källor
- e) Tidskrifter
- f) Facklitteratur
- g) Extern föreläsare vid seminarium
- h) Universitet eller högskola
- i) Annan källa, i så fall vilken

**17. Hur mottogs informationen om balanserat styrkort från första informationskällan?**

- a) Positivt
- b) Neutralt
- c) Tveksamt
- d) Negativt
- e) Kommer inte ihåg
- f) Annat mottagande, beskriv:

*Kommun O - Jag tyckte den verkade otroligt jobbig att arbeta med. Tröttsamt, tidskrävande och förstod inte varför man skulle göra det så krångligt. Fick ju verkligen tänka till vad vi ville göra i verksamheten.*

*Kommun M - Det första person som försökte att implementera balanserat styrkort drev på detta rätt hårt och det fick inte ett bra mottagande. Skrämde nog medarbetarna.*

*Kommun N - Äntligen en modell med struktur och som är tydlig. Vi hade dessutom en mycket bra konsult som var med oss i arbetet. Han visste vad som skulle göras och kunde modellen bra. Vi förstod vad vi skulle arbeta efter och hur man skulle bygga upp styrningen.*

*Kommun P- Jag tyckte att det var en sån Flummig modell*

**18. Hur är samarbetet med kommunerna i närområdet? Markera det alternativ som bäst stämmer överens om samarbetet.**

*18.1 Kontakten med andra kommuner angående ekonomiska frågor är regelbunden.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*18.2 Vi känner till att de olika kranskommunerna använder sig av balanserat styrkort.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*18.3 Vi känner till hur väl balanserat styrkort fungerar i kranskommunerna.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun P - Jag vet att Luleå kommun använder sig av den*

*18.4 Deras erfarenhet har påverkat vårt val om att implementera balanserat styrkort.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun M - Samarbetet med norra Bohuslän är bra. Vi vet att Munkedal har implementerat. De hade dock ingen hjälp utifrån och har haft modellen något år längre än vad vi har. Där kallas det VUS verksamhetsutveckling och jag knyckte namnet därifrån vi aktar oss för att kalla det balanserad styrning. Där syftet är att effektivisera verksamheten. Det namnet finns även i Uddevalla vet jag. Visst tittar vi på andra kommuner men det är inte på något vis avgörande för om vi inför modellen eller inte.*

*Kommun N - Egentligen stämmer det inte men vi åkte runt och tittade på Trollhättan vet jag och försöka se hur det fungerade där, för att få en vägvisare om hur det gått. Man är ju lite skeptisk till att införa modeller som kommer direkt från näringslivet det går inte riktigt.*

*Kommun P - Visst kanske kranskommuners val påverkar men vi har ändå själva utvärderat det måste jag säga.*

**19. Hur ser ni på kommunens ekonomistyrning i framtiden? Markera det alternativ som bäst stämmer överens angående den framtida ekonomistyrningen.**

*19.1 Kommunen kommer att fortsätta använda nuvarande modell/modeller.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning

- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun M - Kommunen kommer att utveckla från nuvarande upplägg av balanserat styrkort. Jag tror i alla fall att vi kommer hålla på med den i tio år framöver. Vi har inte lusläst Kaplan och Norton det måste jag få påpeka. Visst är grundtanken att vi använder oss av denna modell med att hitta balansen och sedan nedbrytning av perspektiven. Det innebär inte att vi har använt oss av hela konceptet. Viktigt att anpassa verksamheten.*

*Kommun N - Vi kommer att använda balanserat styrkort de närmsta åren har vi sagt. Det tar tid innan en modell sätter sig och vi vill inte ändra på någonting nu.*

*Kommun P - Jag tror att vi i grunden kommer ha kvar samma modell men att den kommer att utvecklas. Det blir ju så när man arbetar med den.*

*19.2 Troligtvis undersöks andra ekonomistyrningsmodeller.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun J - Benchmarking och annan typ av balanserat styrkort än den som använder idag.*

*Kommun O - Nya saker kommer ju hela tiden och det gäller att hålla sig uppdaterade.*

*Kommun N - Vi gör ju alltid en omvärldsanalys och man vill vara uppdaterad om vilka modeller som finns på marknaden.*

**20. Vad är det som styr beslutet att i dagsläget fortsätta använda balanserat styrkort? Markera det alternativ som bäst stämmer överens om beslutet i dagsläget.**

*20.1 Styrmodellen är inarbetad och känd bland medarbetarna.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*20.2 Vi har inte hittat någon modell som tros fungera bättre.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*20.3 Styrmodellen har visat sig fungera bra i kommunens verksamhet.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del



- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*20.4 Kommunfullmäktige har beslutat om fortsatt arbete med denna modell.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*20.5 Det är för kostsamt att undersöka andra modeller.*

- a) Stämmer helt
- b) Stämmer i stor utsträckning
- c) Stämmer till viss del
- d) Stämmer inte alls
- e) Vet ej

*Kommun M - Alla chefer har fått utbildning av denna modell så de är väl insatta i vad modellen handlar om. Den har vi hållit i själva. Politikerna tog Öhrlings hand om det är bra att få en extern part som berättar om hur den fungerar. SÅ att det inte bara blir vi som presenterar inför politikerna.*

*Kommun N - Det tar tid skulle jag vilja säga och den tiden har vi inte.*

*Kommun P - Att undersöka en ny modell är inte kostsamt men det är att implementera den som kostar pengar. Eller som den modellen vi hade för några år sedan med budgeten. Nollbasbudgetering. Den kostade pengar.*

## **21. Vilka andra ekonomistyrningsmodeller är eventuellt av intresse för kommunen att undersöka och varför?**

*Kommun I – Resursfördelningsmodeller – vi har behov av att komma ifrån äskande.*

*Kommun J - Benchmarking, jämförelse med de kommuner, statliga verk som är främst inom sitt område.*

*Kommun K – Kommer att införa enklare modell av målstyrning. Det tros fungera bättre än balanserat styrkort.*

## **22. Finns det något som ska tilläggas i samband med beslutet om att implementera balanserat styrkort?**

*Kommun I – Först rent allmänt:*

*\*Vi försöker tillämpa balanserad styrning och använder inte begreppet styrkort (så mycket).*

*\*Det är balansen – i förhållande till ekonomiperspektivet – som är intressant.*

*\*Just nu tar vi ett omtag – en politiska grupp arbetar med ett förslag till styrmodell.*

*Kommun J - Vi samarbetar med större kommuner och våra kranskommuner är små, därför har vi ingen/litet kunskap om dem.*

*Kommun L – Ett motiv till och mål och resultatstyrning ska förbättra och bibehålla den starka ekonomin. Vi tittar då även på verksamheten för att få den att fungera på bästa möjliga sätt och det är en av anledningarna till varför vi ska kunna bibehålla vår starka ekonomi.*

*Kommun M - Styrtalen är svåra. Hur många skall man ha? Måste klara av att följa upp dessa senare för att kunna utvärdera.*

*Det är en modell som är användbar. Du pratade om mode förut men det är verkligen inget självändamål att byta. "Denna föll på läppen när den kom" Det gäller att använda sig av en modell och byta när man har uttömt det som går att använda sig av. Måste utveckla den och anpassa till verkligheten.*

*Viktigt att medarbetarna är med i processen och att man inte prackar på den en färdig modell som inte går att använda. Vi hade en resa från 2001 och 2005 som var bra att ha med sig i bagaget. Då hade modellen presenterats och folk visste vad det handlade om. Vi kunde bygga vidare på denna, vilket var värdefullt. Vi hade basen och kunde omvärdera.*

*Det är ett långsiktigt arbete som kräver tålamod.*

*Kommun N - Allt ligger inte i modellen jag tror inte att det finns något färdigt paket att använda sig av. Man måste anpassa den till verksamheten och sina egna Förutsättningar. Använda en modell och sedan bestämma sig för denna. Fråga sig varför vi använder den modell vi använder. Viktigt att alla förstår modellen, det vill jag verkligen trycka på. I kommunen har vi insett att alla politiker inte har förstått varför den har används. Då talar vi om de ledande politikerna och detta gör att arbetet har gått långsamt. För att få legitimiteten så måste alla förstå vad det handlar om. Dessutom har en av de ledande politikerna varit en riktig bromskloss när det kommer till denna modell eftersom han inte alls vill använda den. Det är också jobbigt om inte alla vill arbeta efter modellen. Det skall vara ett levande dokument som man hela tiden måste arbeta med så att det inte blir papper liggande i en byrålåda som bara plockas fram till bokslutet. Vissa kommuner är jätteduktiga på att utvärdera och se var de står i förhållande till styrkorten. Detta är vi halvduktiga på och måste jobba med tycker jag.*

*Kommun O - Denna modell tar tid man måste låta det mogna och ha tålamod. Krävs en ständig diskussion kring målen och hur dessa är utformade. Kommer man på att ett mål inte är bra måste man GENAST diskutera dessa och se vad man kan göra annorlunda och omformulera dem. När målen är klara så kan man pricka av dem för att sedan utforma nya så att det är en ständigt pågående process.*

*Styrkorten är bra för de KRÄVER att man konkretiserar verksamheten och verkligen tänker på vad det är man vill. Tidigare ganska flummiga målformuleringar blir nu mycket klarare. Samtidigt inte luta sig tillbaka när ett mål är uppfyllt och "slå sig för bröstet" utan hela tiden jobba framåt.*

*Kommun P - Det krävs en hel del insatser från personalen. Svårt att få den spridd i organisationen. Utvecklas genom en dialog med personalen. Absolut ingenting som man inför under ett år. Det tar lång tid och man jobbar hela tiden med modellen.*

Sammanställning av intervjustvaren – Icke-adoptörer

Bilaga 4

Kommun	A	B	C	D	E	F	G	H
Fråga 1	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef
Fråga 2	16	27	9 mån.	29	10	30	9	6
Fråga 3	19	2380 hektar	536 hektar	5709	142	1833	974	933
Fråga 4	15900	53000	14500	6900	3976	13125	18506	33588
Fråga 5	Soc., M.	Socialdem.	Socialdem.	Socialdem.	Socialdem.	Socialdem.	Socialdem.	Socialdem.
Fråga 5a								
Fråga 6	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
Fråga 7	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ, Se intervju	NEJ	NEJ	NEJ, Se intervju
Fråga 8.1	C	E	D	C	C	C	C	D
Fråga 8.2	B	E	E	C	D	D	E	D
Fråga 8.3	C	E	E	C	A	C	C	D
Fråga 8.4	D	E	E	D	D	D	A	D
Fråga 8.5	C	E	E	D	C	B	D	D
Fråga 8.6	D	E	E	E	C	A	A	D
Fråga 8.7	C	E	E	E	C	C	D	D
Fråga 8.8	B	E	E	C	B	D	E	D
Fråga 8.9	C	E	E	B	A	B	D	D
Fråga 8.10	B	E	E	E	A	D	D	D
Fråga 8.11	B	E	E	D	B	D	C	D
Fråga 8.12	-	-	-	-	Se intervju	-	-	Se intervju
Fråga 9.1	-	-	-	-	-	JA	-	-
Fråga 9.1.1	-	-	-	-	-	B	-	-
Fråga 9.1.2	-	-	-	-	-	E	-	-
Fråga 9.1.3	-	-	-	-	-	E	-	-
Fråga 9.2	JA	JA	JA	JA	JA, Se intervju	JA	JA	JA
Fråga 9.2.1	B	-	B	C	B	E	A	B
Fråga 9.2.2	E	-	E	E	C	B	A	A
Fråga 9.2.3	E	-	E	C	C	E	A	A
Fråga 9.3	J	-	-	J	JA, Se intervju	JA	JA	JA
Fråga 9.3.1	B	-	-	C	B	E	A	A
Fråga 9.3.2	E	-	-	E	B	B	A	E
Fråga 9.3.3	E	-	-	E	B	E	A	C

Sammanställning av intervjusvaren – Icke-adoptörer

Bilaga 4

Kommun	A	B	C	D	E	F	G	H
Fråga 10	Se intervju	-	Se intervju	-	-	-	-	Se intervju
Fråga 11.1	C	B	A	C	C	B	C	C
Fråga 12	A	A, D	A	A, B	A, D, E	C, D	C, D, E	C, D, E
Fråga 11.1	C	B	A	C	C	B	C	C
Fråga 12	A	A, D	A	A, B	A, D, E	C, D	C, D, E	C, D, E
Fråga 13.1	B	B	A	C	B	C	C	C
Fråga 13.2	B	B	A	B	B	A	D	C
Fråga 13.3	C	B	A	B	C	C	C	C
Fråga 13.4	C	A	A	C	B	B	B	A
Fråga 13.5	D	D	E	C	B	E	D	C
Fråga 14	Vet ej	Vet ej	Vet ej	Nuv. Economic.	Economicchef	Vet ej	Vet ej	Inte så säker
Fråga 15	E	E	F	F, H	A	A	F, G	I
Fråga 16	C	B	A	B	B	A	A	A
Fråga 17.1	A	C	A	C	A	A	A	A
Fråga 17.2	D	C	E	D	A	A	C	C
Fråga 17.3	D	E	E	D	A	A	D	D
Fråga 17.4	D	D	E	D	D	D	D	D
Fråga 18.1	C	B	E	B	B	B	C	D
Fråga 18.2	C	B	E	C	C	C	D	C
Fråga 18.3	C	E	E	E	A	D	D	C
Fråga 18.4	D	D	E	D	B	D	C	B
Fråga 18.5	D	D	E	C	C	D	D	D
Fråga 19	Se intervju	-	Inte i dagsläget	-	Se intervju		Se intervju	NEJ
Fråga 20.1	B	E	E	C	B	A	C	A
Fråga 20.2	C	C	E	C	D	C	B	C
Fråga 20.3	D	E	E	D	D	D	E	D
Fråga 21	Se intervju	-	-	-	Se intervju	-	Se intervju	Se intervju

Sammanställning av intervjustvaren - Adoptörer

Bilaga 5

Kommun	I	J	K	L	M	N	O	P
Fråga 1	Chefsekonom	Ekonomichef	Budgetchef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonomichef	Ekonom	Ekonomichef
Fråga 2	20	2	5	5	3	4	7	31
Fråga 3	1062	1096	395 hektar	1753	472	602	407	4043
Fråga 4	39000	92000	36976	4500	11775	24080	13024	28020
Fråga 5	Borgelig	Socialdem.	Soc, Cen, Mil	Socialdem.	Socialdem.	Socialdem.	Socialdem.	Soc, M
Fråga 6	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
Fråga 7	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
Fråga 8	2006	2000	2001	2006	2001	2005	2004	2004
Fråga 9	Se tab. längst ner	"	"	"	"	"	"	"
Fråga 10	C	C	C	A	B	B	A	C
Fråga 11	Resursfördel.	Målstyrning	Nej	Ingen annan	NEJ	NEJ	NEJ	-
Fråga 11.1	-	A	-	-	-	-	-	-
Fråga 12.1	B	C	A	A	A	A	A	C, Se intervju
Fråga 12.2	B	D	D	D	D	D	C	D
Fråga 12.3	A	A	A	A	A	A	A	A
Fråga 12.4	A	D	A	A	A	A	A	A
Fråga 12.5	D	D	E	D	D	A	A	B, Se intervju
Fråga 12.6	D	D	D	A	D	D	A	D
Fråga 12.7	B	A	A	A	A	A	A	A
Fråga 12.8	C	C	B	B	E	C	B	D
Fråga 12.9	D	C	C	C	B	A	B	C
Fråga 12.10	B	C	C	A	A	A	B	B
Fråga 12.11	C	C	E	A	B	A	E	B
Fråga 12.12	-	-	-	-	Se intervju	-	-	-
Fråga 13	F	C, F	B, C, D	C,D,E	F	A, C, D, E	A, C, D, E	D, E
Fråga 14.1	C	B	A	A	A, Se intervju	C	A	B
Fråga 15	Kommunstyr.	Vet ej	Vet ej	Förvalt.chef	Vet ej	Dåvarande ek.chef	Vet ej	Nuv. Ek.chef
Fråga 16	I	J	H	A,E, I	I	D	D	A, I
Fråga 17	A	A	B	A	C, D	A, F	F	F
Fråga 18.1	A	C	A	B	A	A	A	A

Sammanställning av intervju svaren - Adoptörer

Bilaga 5

Kommun	I	J	K	L	M	N	O	P
Fråga 18.2	C	D	C	A	A	C	C	B
Fråga 18.3	D	D	D	A	B	D	E	B
Fråga 18.4	D	D	D	A	D	C	D	C
Fråga 19.1	B	D	D	A	A	B	A	A
Fråga 19.2	B	A	B	D	D	C	B	D
Fråga 20.1	B	C	D	A	A	B	A	B
Fråga 20.2	B	C	D	D	B	B	B	A
Fråga 20.3	B	C	D	A	B	B	B	A
Fråga 20.4	A	D	D	D	A	A	A	B
Fråga 20.5	B	D	D	A	D	C	D	C
Fråga 21	Resursfördel.	Benchmarking	Målstyrning	Inga	Inga	NEJ	-	NEJ
Fråga 22	Se intervju	Se intervju	-	Se intervju	Se intervju	Se intervju	Se intervju	Se intervju

Kommun	Perspektiven i BSC					
I	Medborgare	Medarbetare	Ekonomi	Process	Utveckling/lärande	
J	Brukare	Personal	Ekonomi	Miljö	Verksamhet	
K	Medborgare	Personal	Ekonomi	Miljö		
L	Medborgare	Medarbetare	Ekonomi			
M	Medborgare	Medarbetare	Ekonomi	Utveckling		
N	Kund	Medarbetare	Ekonomi	Framtid		
O	Kund	Medarbetare	Ekonomi	Utveckling	Verksamhet	Arbetssätt
P	Kund	Medarbetare	Ekonomi	Utveckling		

