



School of Economics  
and Commercial Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

# Diffusion av balanserat styrkort i offentlig sektor

– en studie av adopterande och icke-adopterande kommuner

Magisteruppsats i ekonomistyrning  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
Höstterminen 2002

Handledare: Christian Ax

Författare: Jenny Andersson  
Petra Ericsson

# Tack!

*Vi vill först och främst tacka alla respondenter för att de tagit sig tid att besvara enkäten. Utan deras insats hade det ej varit möjligt för oss att genomföra studien.*

*Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Christian Ax, som inspirerat oss och bidragit med värdefulla råd under uppsatsens gång. Även Margareta Westberg förtjänar ett tack för handledning av uppsatsens statistiska inslag.*

*Vidare är vi mycket glada för de råd och kommentarer som vi fått på uppsatsens innehåll. Vi riktar därför ett stort tack till Pernilla Andersson, Ingemar Ericsson och Mattias Ericsson.*

*För väl utfört logistikarbete förtjänar Jonas Fermfelt en eloge. Vi vill också passa på att tacka vår egen datatekniker, Peder Lundgren, för hans insatser vid datakrångel.*

*Avslutningsvis vill vi rikta ett tack till Svenska kommunförbundet som genom visat intresse och finansiellt stöd inspirerat oss i vårt arbete.*

Göteborg, januari 2003

Jenny Andersson

Petra Ericsson

## Sammanfattning

*Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
Ekonomistyrning, Magisternivå, Höstterminen 2002*

**Författare:** Jenny Andersson och Petra Ericsson

**Handledare:** Christian Ax

**Titel:** Diffusion av balanserat styrkort i offentlig sektor – en studie av adopterande och icke-adopterande kommuner

**Problembakgrund:** De senaste åren har kommunernas effektivitet ifrågasatts allt mer vilket medfört en förändrad syn på hur verksamheten bör styras. Fler och fler ekonomistyrningsinnovationer hämtade från privat näringsliv har fått fotfäste i offentlig sektor, en modell är det balanserade styrkortet. För att finna förklaringar till varför modellen adopteras av offentlig sektor samt hur stor spridningen är har en undersökning bland Sveriges kommuner genomförts. I litteraturen förklaras spridning av innovationer med utgångspunkt i flera olika motiv. Motiv som anges är bl.a. att innovationerna införs antingen för att effektivisera verksamheten eller för att skapa legitimitet. Beslut om adoption kan även ske genom tvång från överordnad enhet.

**Syfte:** Syftet med studien är att kartlägga samt förklara spridningen av balanserat styrkort i offentlig sektor. Företeelsen tydliggörs med utgångspunkt i adoptörernas karaktäristika samt motiv till införande.

**Avgränsningar:** Vi begränsar studien till att endast omfatta motiven till varför det balanserade styrkortet har adopterats och kommer inte att utvärdera hur väl modellen fungerar i kommunerna. För att särskilja adoptörer och icke-adoptörer har vi valt att studera ett begränsat antal variabler som kan antas påverka adoption av balanserat styrkort.

**Metod:** Studien har genomförts i form av en enkätundersökning bland 168 av Sveriges 289 kommuner. Kommunerna har valts ut genom ett obundet slumpmässig urval (OSU). Enkäten har distribuerats via E-post till ekonomicheferna i respektive kommun. Enkätundersökningen besvarades av 143 kommuner vilket ger en svarsfrekvens på 85,1 %.

**Slutsatser:** Slutsatserna som kan dras av studien är att skillnader i särdrag mellan kommuner till viss del kan förklara varför några adopterar balanserat styrkort medan andra avstår. Av studien framgår tydligt att större kommuner, kommuner lokaliserade i södra delen av Sverige samt kommuner med icke-socialistisk majoritet är mer benägna än andra kommuner att adoptera balanserat styrkort. Vidare kan konstateras att kommunernas motiv till att adoptera modellen varierar och att skillnader i motiv kan skönjas mellan tidiga och sena adoptörer.

**Förslag till fortsatta studier:** Då balanserat styrkort är en relativt ny företeelse i många kommuner är det svårt att avgöra om modellen är en tillfällig ”fluga” eller om den har kommit för att stanna. Det vore därför av stort intresse att genomföra en studie liknande vår om ett antal år för att se hur adoptionen av balanserat styrkort har utvecklats. Vidare vore det önskvärt att göra en komparativ studie mellan offentlig sektor i olika länder för att se om balanserat styrkort används och i vilken utsträckning. Det vore också av intresse att studera om adoptionsmotiven är likartade eller om de skiljer sig åt mellan offentlig sektor i Sverige och i andra länder.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERINGAR & PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 SYFTE .....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	3
1.5 DISPOSITION .....	3
<b>2. METOD .....</b>	<b>5</b>
2.1 DISPOSITION AV METOD .....	5
2.2 METODVAL .....	6
2.2.1 Inriktning.....	6
2.2.2 Angreppssätt .....	6
2.3 DATAINSAMLING .....	6
2.3.1 Sekundärdata .....	6
2.3.2 Primärdata.....	7
2.3.2.1 Enkät .....	7
2.3.2.2 Urval .....	8
2.3.2.3 Svarsfrekvens och bortfall .....	8
2.4 METODPROBLEM.....	9
2.4.1 Validitet.....	9
2.4.2 Reliabilitet.....	10
<b>3. DIFFUSION AV INNOVATIONER.....</b>	<b>11</b>
3.1 INLEDNING OCH DEFINITIONER.....	11
3.2 TRADITIONELL DIFFUSIONSTEORI.....	11
3.2.1 Diffusionsprocessen .....	11
3.3 "NY" DIFFUSIONSTEORI .....	13
3.3.1 Nyinstitutionell teori .....	13
3.3.1.1 Likriktning eller mångfald .....	13
3.4 ABRAHAMSONS TYPOLOGI .....	13
3.4.1 Efficient choice.....	14
3.4.2 Forced selection.....	14
3.4.3 Fashion .....	14
3.4.4 Fad .....	14
3.5 DIFFUSION AV NEW PUBLIC MANAGEMENT .....	15
3.5.1 Utvecklingen av New Public Management .....	15
3.5.2 New Public Management i kommunerna .....	16
3.6 BALANSERAT STYRKORT.....	17
3.6.1 Bakgrund och syfte.....	17
3.6.2 Perspektiv.....	18
3.6.2.1 Finansiellt perspektiv .....	18
3.6.2.2 Kundperspektivet .....	18
3.6.2.3 Processperspektivet.....	18
3.6.2.4 Lärandeperspektivet.....	18
3.6.3 Uppbyggnaden av det balanserade styrkortet .....	19

<b>4. UNDERSÖKNINGSMODELL .....</b>	<b>20</b>
4.1 KOMMUNERNAS SÄRDRAG .....	20
4.1.1 Geografisk lokalisering.....	20
4.1.2 Kommunstorlek .....	20
4.1.3 Politiskt styre .....	20
4.1.4 Ekonomi .....	21
4.1.5 Kommunernas källa för första kontakt med balanserat styrkort .....	21
4.2 KOMMUNERNAS BALANSERADE STYRKORT .....	21
4.3 ADOPTIONSMOTIV UTIFRÅN ABRAHAMSONS TYPOLOGI.....	22
<b>5. EMPIRI OCH ANALYS .....</b>	<b>24</b>
5.1 ANDEL AV KOMMUNERNA SOM ADOPTERAT BALANSERAT STYRKORT .....	24
5.2 SKILLNADER I SÄRDRAG MELLAN ADOPTÖRER OCH ICKE-ADOPTÖRER.....	24
5.2.1 Geografisk lokalisering.....	24
5.2.2 Kommunstorlek .....	26
5.2.3 Politiskt styre .....	26
5.2.4 Ekonomi .....	27
5.2.5 Källa för första kontakt.....	29
5.2.6 Motiv till icke-adoption.....	30
5.3 ADOPTION AV BALANSERAT STYRKORT I SVERIGES KOMMUNER .....	31
5.3.1 Tidpunkt för kännedom .....	31
5.3.2 Tidpunkt för adoption .....	31
5.3.3 Syftet med balanserat styrkort .....	33
5.3.4 Perspektiv i styrkorten .....	33
5.3.5 Enheter som använder balanserat styrkort.....	34
5.4 MOTIV TILL ADOPTION AV BALANSERAT STYRKORT AGGREGERAT .....	34
5.4.1 Resultat och analys av adoptörerna .....	34
5.5 RESULTAT OCH ANALYS AV FAS 1-3.....	37
5.5.1 Geografisk lokalisering.....	37
5.5.2 Kommunstorlek .....	37
5.5.3 Ekonomi .....	38
5.5.4 Motiv till adoption i fas 1-3 .....	38
5.5.4.1 Fas 1 .....	38
5.5.4.2 Fas 2 .....	39
5.5.4.3 Fas 3 .....	39
<b>6. SLUTSATSER.....</b>	<b>42</b>
6.1 SLUTSATSER .....	42
6.1.1 Hur stor andel av Sveriges kommuner har adopterat balanserat styrkort? .....	42
6.1.2 Finns det skillnader i särdrag mellan adopterande och icke-adopterande kommuner?.....	42
6.1.3 Finns det skillnader i särdrag mellan tidiga och sena adoptörer? .....	43
6.1.4 Vilka är motiven till att kommuner adopterar balanserat styrkort och skiljer sig motiven åt för tidiga och sena adoptörer? .....	44
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER.....	44
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>45</b>

## Figurförteckning

FIGUR 2.1: METODMODELL	5
FIGUR 2.2: FORMEL FÖR UTRÄKNING AV URVALSSTORLEK	8
FIGUR 3.1: S-KURVAN	12
FIGUR 3.2: PERSPEKTIVEN I ABRAHAMSONS TYPOLOGI	15
FIGUR 3.3: STYRKORTETS FYRA PERSPEKTIV	18
FIGUR 3.4: DET BALANSERADE STYRKORTETS UPPBYGGNAD	19
FIGUR 5.1: ANDEL AV KOMMUNERNA SOM ADOPTERAT BALANSERAT STYRKORT	24
FIGUR 5.2: SPRIDNING AV BALANSERAT STYRKORT I KOMMUNERNA	32

## Tabellförteckning

Tabell 2.1: Svansfrekvens, population, urval och bortfall per kommunstorlek.....	9
Tabell 5.1: Antal och andel adoptörer fördelade på län .....	25
Tabell 5.2: Antal och andel adoptörer fördelade per kommunstorlek.....	26
Tabell 5.3: Politiskt styre hos adoptörerna och icke-adoptörerna .....	27
Tabell 5.4: Adoptörers och icke-adoptörers skatteintäkter per invånare.....	28
Tabell 5.5: Adoptörers och icke-adoptörers förmåga att finansiera verksamheten med intäkterna (skatteintäkter, stats- och utjämningsbidrag) .....	28
Tabell 5.6: Källor för kännedom om balanserat styrkort för adoptörer och icke-adoptörer .....	29
Tabell 5.7: Motiv till att inte adoptera balanserat styrkort (BS).....	30
Tabell 5.8: Tidpunkt för kännedom om balanserat styrkort .....	31
Tabell 5.9: Tidpunkt för adoption .....	32
Tabell 5.10: Syftet med balanserat styrkort.....	33
Tabell 5.11: Perspektiv i kommunernas balanserade styrkort .....	34
Tabell 5.12: Enheter i kommunerna som använder balanserat styrkort.....	34
Tabell 5.13: Fördelning av adoptionsmotiv för samtliga adoptörer .....	35
Tabell 5.14: Länstillhörighet för respektive fas .....	37
Tabell 5.15: Antal och andel adoptörer per kommunstorlek i respektive fas .....	38
Tabell 5.16: Verksamhetskostnader/Intäkter i fas 1-3.....	38
Tabell 5.17: Skatteintäkter per invånare i fas 1-3.....	38
Tabell 5.18: Rangordning av de mest frekvent angivna motiven i fas 1-2 .....	39
Tabell 5.19: Rangordning av de mest frekvent angivna motiven i fas 1-3 .....	40
Tabell 5.20: Fördelning av adoptionsmotiv för fas 1-3 .....	40
Tabell 5.22: Fördelning av viktigaste motiv på perspektiv i fas 1-3.....	41

## Bilageförteckning

Bilaga 1 – Enkät
Bilaga 2 – Uträkning av urval och felmarginal
Bilaga 3 – Kartor
Bilaga 4 – Adoptörernas högst rankade motiv
Bilaga 5 – Adoptionsmotiv i fas 1-3

# 1. Inledning

*I det första kapitlet redogörs för bakgrunden till uppsatsämnet. Därefter presenteras studiens problemformuleringar vilka mynnar ut i en problemdiskussion. Vidare klargörs syftet med uppsatsen och de avgränsningar som görs. Avslutningsvis ges en disposition av uppsatsen för att läsaren snabbt ska få en överblick av innehållet.*

## 1.1 Bakgrund

När organisationer genomgår förändringar t.ex. inför nya ekonomistyrningsmodeller förutsätts att det görs i syfte att öka effektiviteten. Den traditionella forskningen kring diffusion<sup>1</sup> av ekonomistyrningsinnovationer har därför utgått ifrån att adoption<sup>2</sup> styrs av tekniskt rationella motiv. Senare forskning har dock visat att inte alla adoptionsbeslut kan förklaras utifrån tekniskt rationella motiv (Bjørnenak, 1994, Malmi, 1999). Andra förklaringar till drivkrafterna bakom diffusion och adoption av innovationer ges bl.a. i nyinstitutionell teori. Här betonas relationen mellan organisationer och den omgivande miljön. Organisationer adopterar innovationer som svar på tryck från den institutionella omgivningen att ligga rätt i tiden, det blir alltså ett sätt att ge organisationen legitimitet utåt. Legitimitet kan bl.a. uppnås genom att imitera framgångsrika organisationer i samma bransch (Røvik, 2000; DiMaggio och Powell, 1983). Slutligen kan adoption av innovationer även ske efter tvång från auktoriteter. Så är fallet om en koncernledning bestämmer att en division ska införa en ny modell utan dess medbestämmande (Abrahamson, 1991).

Abrahamson (1991) har utvecklat en modell som kan användas för att förklara diffusion och adoption av innovationer utifrån även andra än rent tekniskt rationella motiv. Modellen baseras på fyra perspektiv; efficient choice, forced selection, fashion och fad. Efficient choice betyder att organisationers beslut grundas på rationella val. Forced selection innebär att adoption sker genom tvingande påtryckningar från högre instans. Fashion och fad utgår ifrån att adoption av innovationer sker genom imitation av andra organisationer. Fashion innebär att adoption sker genom imitation av s.k. trendsättare, d.v.s. aktörer utanför den egna branschen medan fad betyder att organisationer imiterar aktörer i den egna branschen. Att innovationer adopteras med utgångspunkt i andra än rent tekniskt rationella motiv behöver dock inte betyda att innovationerna är ineffektiva för det adopterande företaget.

En innovation som presenterats i litteraturen och som har fått stor spridning det senaste årtiondet är balanserat styrkort (Bjørnenak och Olson, 1999). Det balanserade styrkortet introducerades av Kaplan och Norton som en modell för att integrera ett företags vision och strategi med den operativa verksamheten. Syftet med balanserat styrkort är att företaget genom att fokusera på både finansiella och icke-finansiella faktorer ska få en bättre bild av hur företaget bör styras (Kaplan och Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b).

<sup>1</sup> Diffusion är i uppsatsen synonymt med spridning. För vidare definition se avsnitt 3.1.

<sup>2</sup> Adoption kan definieras som när en organisation börjar använda en ny idé för något specifikt ändamål. För vidare definition se avsnitt 3.1.

Balanserat styrkort är ursprungligen utformat för den privata sektorn och genomsyras av ett tydligt ägarfokus (Ax och Höier, 1999:4). Modellen har dock liksom andra marknadsbaserade tankesätt kommit att spridas även till offentlig sektor. Modellerna som används av privata företag och som sprider sig till den offentliga sektorn brukar hänföras till begreppet New Public Management (NPM). Användningen av NPM har ökat i takt med att den offentliga sektorns kvalitet och effektivitet har ifrågasatts allt mer (Sahlin-Andersson, 2000:14).

Det finns många aktörer som är intresserade av att sprida konceptet balanserat styrkort till den offentliga sektorn. Först kan nämnas att det har arrangerats åtskilliga konferenser och seminarier som behandlat styrkortet varav ett antal riktade specifikt mot offentlig sektor (Ax och Bjørnenak, 2003). Dessutom ägnar Sveriges mest sålda bok i ämnet ett helt kapitel åt balanserat styrkort i offentlig sektor (Olve et al, 1997). Vidare har Ekonomistyrningsverket och Riksrevisionsverket publicerat exempelsamlingar om hur balanserat styrkort kan utformas och användas av myndigheterna (ESV 2000:16, RRV 1996:72). Även kommunernas arbetsgivar- och intresseorganisation, Svenska kommunförbundet, har sedan slutet av 1990-talet arbetat med att föra ut konceptet balanserad styrning<sup>3</sup> i kommunerna (Svenska Kommunförbundet 2000, 2001).

### **1.2 Problemformuleringar & problemdiskussion**

Ovanstående bakgrund har väckt intresse att studera spridningen av balanserat styrkort i Sveriges kommuner och ge förklaringar till varför en kommun väljer att adoptera eller inte adoptera modellen. Därmed presenteras uppsatsens problemformuleringar:

- *Hur stor andel av Sveriges kommuner har adopterat balanserat styrkort?*
- *Finns det skillnader i särdrag mellan adopterande och icke-adopterande kommuner?*
- *Finns det skillnader i särdrag mellan tidiga och sena adoptörer?*
- *Vilka är motiven till att kommuner adopterar balanserat styrkort och skiljer sig motiven åt för tidiga och sena adoptörer?*

Anledningen till att diffusion och adoption av innovationer är ett relevant område att studera är att det ofta får direkta konsekvenser på organisationen samt att den forskning som hittills har bedrivits varit begränsad (Malmi, 1999). Tidigare forskning beträffande diffusion och adoption av innovationer utifrån just Abrahamsons typologi har fokuserat på den privata sektorn (Malmi, 1999; Ericsson och Haggård, 2000). Ericsson och Haggårds studie utgår liksom vår undersökning ifrån balanserat styrkort och slutsatserna som dras är att adoptionsmotiven ändras över tiden. Enbart teknisk effektivitet ger inte en tillfredsställande förklaring till diffusion, utan även imitation av aktörer både inom och utanför den egna sfären är betydelsefulla för att förklara diffusion.

---

<sup>3</sup> Balanserad styrning är synonymt med balanserat styrkort. Beteckningen balanserad styrning används ofta i kommunal sektor, sannolikt för att Svenska kommunförbundet använder den benämningen.



Inom offentlig sektor har oss veterligen ingen tidigare diffusionsstudie gjorts utifrån Abrahamsons typologi. De få studier som gjorts i offentlig sektor är mestadels i form av fallstudier där undersökningsobjekten studerats på djupet och inga generella slutsatser dragits (Fernler, 1996; Moon och deLeon, 2001). Till de få studier av kvantitativ art kan hänföras en kandidatuppsats vid Förvaltningshögskolan i Göteborg som behandlar hur kommunerna påverkas av modetrender (Johansson och Johnsson, 1994). Slutsatserna som dras är att kommuners benägenhet att anamma nya reformer påverkas av geografiskt läge, kommunens storlek, informationsspridning från Svenska kommunförbundet samt närhet till universitet. Spridning av reformer kan också bero på att tjänstemän för vidare reformen genom att byta arbetsplats.

Vi finner det relevant att genomföra en studie om spridningen av balanserat styrkort i offentlig sektor med anledning av att ingen liknande studie tidigare gjorts. Det växande intresset hos många aktörer att sprida modellen balanserat styrkort till offentlig sektor bidrar även med att öka undersökningens aktualitet.

### **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att kartlägga samt förklara spridningen av balanserat styrkort i Sveriges kommuner. Företeelsen tydliggörs med utgångspunkt i adoptörernas karaktäristika och motiv till införande.

### **1.4 Avgränsningar**

Vi begränsar studien till att endast omfatta förklaringar till varför det balanserade styrkortet har adopterats och kommer inte att utvärdera hur väl modellen fungerar i sig. För att särskilja adoptörer och icke-adoptörer har vi avgränsat oss till att studera ett begränsat antal variabler som kan antas påverka adoption av balanserat styrkort. Variablerna som valts är geografisk lokalisering, kommunstorlek, politiskt styre, ekonomi samt källa för första kontakt.

### **1.5 Disposition**

#### *Kapitel 1 – Inledning*

Det första kapitlet behandlar inledningsvis bakgrunden till uppsatsämnet för att sedan gå in på problemformuleringar och problemdiskussion. Vidare presenteras uppsatsens syfte samt de avgränsningar som görs.

#### *Kapitel 2 – Metod*

Kapitlet inleds med en metodmodell för att ge en översiktlig bild av vårt tillvägagångssätt. Vidare fokuseras främst enkätundersökningen som ligger till grund för uppsatsen. Avslutningsvis redogörs för uppsatsen kvalitet med avseende på metodval och genomförande.

### *Kapitel 3 – Diffusion av innovationer*

Kapitlet inleds med definitioner av grundläggande begrepp. Därefter redogörs för relevant teori och forskning inom diffusion och New Public Management. Kapitlet avslutas med en kort genomgång av balanserat styrkort.

### *Kapitel 4 – Undersökningsmodell*

Kapitlet syftar till att ge en förståelse för hur mätinstrumentet, d.v.s. enkäten är utformad. Förklaringar ges till varför vi valt att ta med de frågor som återfinns i enkäten.

### *Kapitel 5 – Empiri och analys*

Först i kapitlet redogörs för spridningen av balanserat styrkort vilket följs av en presentation av särdrag mellan adopterande och icke-adopterande kommuner. Vidare klargörs vilka motiv som påverkat kommunernas beslut att adoptera balanserat styrkort samt om de varierar mellan tidiga och sena adoptörer. En redovisning av tidiga och sena adoptörers särdrag görs också i syfte att se om de skiljer sig åt. I samband med resultatredovisningen görs även en analys där empirin kopplas till relevant teori och tidigare studier inom området.

### *Kapitel 6 – Slutsatser och förslag till fortsatta studier*

I uppsatsens avslutande kapitel besvaras uppsatsens problemformuleringar. Vi avslutar med att ge förslag till fortsatta studier.

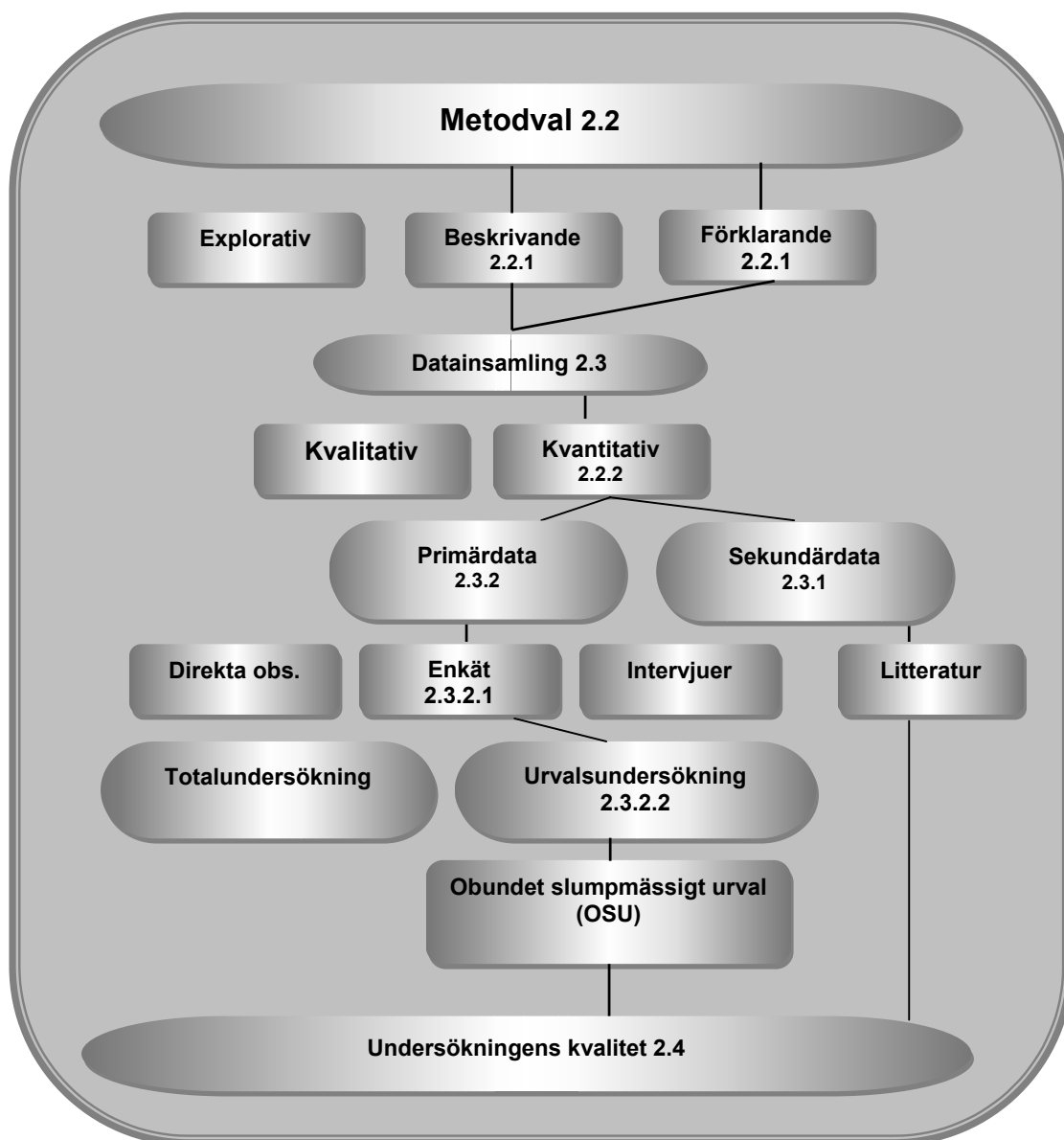
## 2. Metod

I metodkapitlet redogörs för och motiveras de metodval som gjorts. Syftet är att klargöra hur vi praktiskt har utfört vår undersökning och vilken kvalitet vi anser att den har med hänsyn till den metod vi valt för dess genomförande.

### 2.1 Disposition av metod

I figur 2.1 visas metodkapitlets disposition för att underlätta förståelsen för kapitlets uppbyggnad. De metodval som gjorts har länkats samman i modellen. Alternativa tillvägagångssätt har även angivits för att visa vilka möjliga angreppssätt som var tillgängliga.

FIGUR 2.1: METODMODELL



Källa: Egen modell

## **2.2 Metodval**

### **2.2.1 Inriktning**

Undersökningar kan kategoriseras utifrån vilken inriktning studien har. Studier kan vara av explorativ, beskrivande eller förklarande art eller ha flera av dessa inriktningar samtidigt. Explorativa undersökningar syftar till att ge en grundläggande kunskap och förståelse för ett visst problemområde som är outforskat. Beskrivande undersökningar lämpar sig för att kartlägga fakta utan att förklara varför något ser ut som det gör. Förklarande undersökningar används för att försöka klarlägga orsakssamband. I en förklarande undersökning är ofta tänkbara förklaringsfaktorer definierade i förväg (Lekvall och Wahlbin, 2001). Vår studie har inslag av både beskrivande och förklarande karaktär. Beskrivande i den mening att vi kartlägger spridningen av balanserat styrkort i kommunerna. Förklarande då vi tar reda på varför vissa kommuner adopterar balanserat styrkort medan andra avstår samt om tidiga och sena adoptörer skiljer sig åt.

### **2.2.2 Angreppssätt**

Vilken metod som väljs bör bestämmas av undersökningens syfte, problemställning och objekt. Det finns huvudsakligen två metoder att välja på, kvalitativ och kvantitativ. Skillnaden mellan metoderna är främst att kvantitativa metoder omvandlar information till siffror medan det i kvalitativa metoder är forskarens tolkning av informationen som ligger till grund för resultatet (Holme och Solvang, 1997). Den kvantitativa metoden lämpar sig bäst vid beskrivning av ett fenomenets frekvens eller omfattning. Metoden är däremot inte lämplig för att djupgående studera den enskilda individen utan det är främst summan av individerna som kan sägas något om (Jacobsen, 2000). Då vår undersökning syftar till att förklara och kartlägga spridningen av balanserat styrkort i Sveriges kommuner lämpar det sig bäst att använda ett kvantitativt tillvägagångssätt. Vi har valt kommunerna som undersökningsobjekt med anledning av att de utgör huvudparten av offentlig sektor<sup>4</sup> och att marknadsanpassade idéer är vanligt förekommande där (Forssell, 1999:5).

## **2.3 Datainsamling**

### **2.3.1 Sekundärdata**

Data som redan finns kallas sekundärdata eftersom den samlats in av någon annan för något annat ändamål (Ericsson och Wiedersheim-Paul, 1997). En svårighet med att använda sekundärdata är att materialet ofta inte är anpassat för exakt de frågeställningar som forskaren vill ha svar på. Därför är inte alltid användbarheten och kvaliteten så hög hos sekundärdata (Lekvall och Wahlbin, 1993).

Då vi sedan tidigare uppsatsskrivning har kunskap om vilken litteratur om balanserat styrkort som finns tillgänglig har vi främst samlat in sekundärdata om diffusion och New Public Management. Vi har dock inhämtat information om tillämpningen av balanserat styrkort specifikt för offentlig sektor. För att samla in sekundärdata har vi använt oss av Göteborgs Universitetsbiblioteks sökdatas "GUNDA". Bibliotekets tidskrifter, då framförallt e-tidskrifterna har också varit användbara för att få material inom ämnesområdet. De databaser som vi har sökt sekundärdata i är främst

---

<sup>4</sup> Kommunerna utgör 2/3 av offentlig sektor baserat på antal anställda.

ABI/Inform Global och General BusinessFile International<sup>5</sup>. Vidare har Google använts som sökmotor. De sökord vi framförallt har använt oss av är: diffusion, adoption, trends, fashions, innovations, (organizational) change, s-curve, (new) institutional theory, public sector, (new) public financial management, municipalities, management accounting, balanced scorecard. Sökorden har använts var för sig och i olika kombinationer. Vi har främst använt de engelska benämningarna men vi har även sökt på de svenska motsvarigheterna.

### 2.3.2 Primärdata

Data som forskaren själv tar fram kallas primärdata, eftersom den samlas in för första gången och för ett bestämt ändamål. Primärdata kan samlas in på tre olika sätt, genom enkäter, intervjuer eller direkta observationer (Ericsson och Wiedersheim-Paul, 1997). Vi har valt att samla in primärdata genom en enkätundersökning<sup>6</sup>. Anledningen till att vi inte valt att genomföra intervjuer eller direkta observationer är att det skulle begränsa studien till att endast omfatta ett mindre antal undersökningsobjekt, vilket inte är i linje med uppsatsens syfte.

#### 2.3.2.1 Enkät

Det finns olika typer av enkäter, vi har valt att använda oss utav en s.k. postenkät som distribuerats via e-post. Fördelarna med en postenkät är att det är möjligt att nå många personer på ett kostnadseffektivt sätt. Vidare kan enkäten besvaras när respondenten faktiskt har tid och svaren dokumenteras i skriftlig form. Nackdelarna med en postenkät är att det finns risk för bortfall, enkäten kan inte göras alltför omfattande samt att det kan vara svårt att få svar på öppna frågor. Det är också svårt att kontrollera om rätt person fyller i enkäten. Slutligen kan enkäter som distribueras via e-post medföra tekniska problem (Dahmström, 2000).

Vid utformning och distribution av enkäten har åtgärder vidtagits för att undvika ovanstående problem. Samtliga respondenter kontaktades innan enkäten skickades ut för att klargöra syftet och för att poängtera vikten av varje enskild respondents deltagande. För att få respondenterna positivt inställda till undersökningen och skapa förtroende för densamma bifogades också ett introduktionsbrev där syftet med undersökningen, urvalsmetod samt tillvägagångssätt beskrivs. För att ytterligare öka svarsfrekvensen tydliggjordes i introduktionsbrevet att svaren behandlas konfidentiellt och att resultatet kommer att redovisas i sammanställd form så att ingen enskild kommun kan urskiljas.

Vid utformning av enkäten har vi utgått ifrån en tidigare uppsats där en liknande studie genomförts (Ericsson och Haggård, 2000). Vi har även varit i kontakt med Teemu Malmi, forskare vid Helsingfors universitet som låtit oss ta del av ett frågeformulär som använts vid en diffusionsstudie om ABC-kalkylering i Finland (Malmi, 1999). Vi har även konsulterat vår handledare som kommit med synpunkter på frågorna. Enkäten har konstruerats med fasta svarsalternativ i så stor utsträckning som möjligt för att underlätta respondenternas ifyllande samt vår sammanställning av datan. I de fall vi inte ansett det möjligt att på förhand ange svarsalternativ har frågan lämnats öppen.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Databaserna är numera ersatta av Business Source Premier.

<sup>6</sup> Enkäten återfinns i bilaga 1.

<sup>7</sup> För vidare beskrivning av innehållet i enkäten se kapitel 4 – Undersökningsmodell.

### 2.3.2.2 Urval

Innan studien påbörjades var vi tvungna att bestämma storleken på urvalet.<sup>8</sup> Det finns två olika tillvägagångssätt, totalundersökning eller urvalsundersökning. En totalundersökning är lämplig när det finns intresse av att redovisa resultaten i små delgrupper av populationen, t.ex. vid folkräkning då kravet på detaljredovisning är högt. Det är också lämpligt att genomföra en totalundersökning om den totala populationen är relativt liten. Trots totalundersökningens fördelar är det oftast tillräckligt att göra en urvalsundersökning för att få en rättvisande bild av hela populationen. Urvalsundersökningen är inte heller lika tidskrävande, den blir billigare att genomföra samt enklare att bearbeta. Då undersökningens omfattning inte är så stor kan även bättre mätmetoder användas (Dahmström, 2000).

Vi har gjort en urvalsundersökning bland Sveriges 289 kommuner.<sup>9</sup> För att få reda på hur många kommuner som behövde undersökas för att inte få en felmarginal som översteg 5 % användes nedanstående formel. Storleken på felmarginalen har valts för att urvalet ska bli hanterbart samt för att osäkerheten inte ska bli för hög. Hade vi valt en högre felmarginal skulle osäkerheten blivit större och vi hade inte med samma precision kunnat uttala oss om resultatet. Hade en lägre felmarginal valts skulle ett större urval behöva undersökas, vilket innebär att urvalet skulle bli nästan lika stort som den totala populationen. Fördelen med en urvalsundersökning hade därmed gått förlorad.

FIGUR 2.2: FORMEL FÖR UTRÄKNING AV URVALSSTORLEK

$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)D+p(1-p)}$ $D = B^2/4$	<p>B = Felmarginalen  N = Total population  n = Urval  p = Andel av populationen</p>
---	--

Källa: Mendenhall, 1971

Genom att använda formeln i figur 2.2 kom vi fram till att 168 kommuner behövde undersökas för att erhålla en felmarginal under 5 %.<sup>10</sup> Urvalet på 168 kommuner motsvarar 58,1 % av den totala populationen (289 kommuner). Kommunerna valdes ut genom ett obundet slumpmässigt urval (OSU). Det innebär att samtliga kommuner har haft lika stor sannolikhet att komma med i urvalet (Körner och Wahlgren, 2002). För att få fram vilka kommuner som skulle ingå i urvalet användes en slumpvalsgenerator i SPSS. Samtliga kommuner ställdes upp i bokstavsordning och därefter valde datorn slumpmässigt ut 168 kommuner. Respondenterna som utsågs i kommunerna utgörs främst av ekonomichefer då det vid telefonsamtal framkom att de var mest lämpade att besvara enkäten.

### 2.3.2.3 Svarsfrekvens och bortfall

För att få ett representativt urval är det viktigt att så många respondenter som möjligt besvarar enkäten. Mangione (1995) har kategoriserat svarsfrekvensen när det gäller andelen besvarade enkäter enligt följande:

<sup>8</sup> I urvalsfrågan har Margareta Westberg vid Statistiska Institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, konsulterats, 2002-11-22.

<sup>9</sup> Uppgiften om antal kommuner har hämtats på Svenska kommunförbundets hemsida, 2002.

<sup>10</sup> För uträkning se bilaga 2 – Uträkning av urval och felmarginal.

> 85 % - utmärkt  
 70 – 85 % - bra  
 60 – 70 % - acceptabelt  
 50 – 60 % - knappt godkänt  
 < 50 % - oacceptabelt

När svarstiden löpt ut hade vi fått svar från 72,3 % av respondenterna. För att förbättra svarsfrekvensen skickades ett påminnelsebrev ut till de som inte hade svarat vilket resulterade i en svarsfrekvens på 80,7 %. För att ytterligare höja svarsfrekvensen skickades ännu ett påminnelsebrev ut vilket resulterade i en slutgiltig svarsfrekvens på 85,1 %. Svaren från tre av respondenterna inkom försent varför vi inte hade möjlighet att behandla dessa, därmed räknas även de som bortfall. Bortfallet består främst utav mindre kommuner (<44 105 invånare). Vi har fått intrycket av att mindre kommuner har mindre resurser i form av personal och tid än större kommuner, vilket kan förklara varför de är överrepresenterade i bortfallet.

Tabell 2.1: Svarsfrekvens, population, urval och bortfall per kommunstorlek

Antal invånare	Population	Urval	Erhållet	Bortfall	Svarsfrekvens
2 639 – 8 563	53	34	26	8	76,5 %
8 563 – 20 410	120	67	58	9	86,6 %
20 410 – 44 105	69	40	33	7	82,5 %
44 105 – 91 494	33	17	16	1	94,1 %
91 494 – 186 273	10	9	9	0	100,0 %
186 273 – 375 832	2	0	0	0	-----
375 832 – 754 948	2	1	1	0	100,0 %
Σ	289	168	143	23	85,1 %

Bortfallet på 14,9 % kan även bero på andra orsaker. För det första att respondenterna är oanträffbara, för det andra att de vägrar att delta i undersökningen och slutligen p.g.a. sjukdom eller tekniska skäl (Dahmström, 2000). Ovanstående orsaker kan förklara en del av bortfallet i vår studie. Under undersökningens gång framkom t.ex. att ett antal respondenter inte kunde läsa enkäten p.g.a. att mjukvaran inte var kompatibel. För att undvika bortfall skickades enkäten med post till dessa respondenter. Risken finns att även andra respondenter har haft liknande problem men inte hört av sig och därmed resulterat i bortfall. Ytterligare en faktor som vi vet har spelat in är respondenternas späckade tidsschema vilket har gjort att vissa har varit tvungna att avstå ifrån att besvara enkäten. Utöver svarsbortfallet har undersökningen även ett visst partiellt bortfall, d.v.s. i de fall då respondenterna ej angivit svar i vissa frågor. I takt med att enkäterna kommit in har vi dock gått igenom dem för att kontrollera att de varit rätt ifyllda. Vid uppenbara fel har respondenterna kontaktats för kompletteringar. Det partiella bortfallet har på så sätt minskats.

## 2.4 Metodproblem

Vid en undersökning bör hänsyn tas till faktorer som kan påverka dess kvalitet. Vi kommer därför i följande avsnitt att redogöra för uppsatsens validitet och reliabilitet.

### 2.4.1 Validitet

Validitet kan delas in i intern och extern validitet. Intern validitet innebär att vi mäter det vi tror oss mäta, d.v.s. att ett fenomen beskrivs på ett riktigt sätt. Komplexa och svårsmätbara fenomen bör inte mätas med bara en fråga, för att öka validiteten bör fler frågor användas. Tanken är att man genom att ställa flera liknande frågor ska få en rättvisande bild av det som studeras. För att fastställa om den interna validiteten är hög kan jämförelser göras med resultat från andra undersökningar, t.ex.

undersökningar av samma fenomen genomförda med andra mätmetoder. Generellt kan också sägas att om resultatet stöds av teori på området bör detta vara en indikation på hög intern validitet (Jacobsen, 2002). Majoriteten av frågorna i vår enkät har använts tidigare i liknande studier. Frågorna har där visat sig vara relevanta med avseende på syftet, d.v.s. att kategorisera adoptionsmotiv (Malmi, 1999; Ericsson och Haggård, 2000). Även om frågorna är klart och tydligt formulerade finns det dock alltid risk för att respondenter anger alternativ som inte stämmer. Respondenter kan t.ex. ha svårt att komma ihåg vilka motiv som styrde beslutet att adoptera balanserat styrkort om lång tid har förflutit sedan dess. För att minska risken för att felaktiga alternativ anges p.g.a. okunskap eller osäkerhet har respondenten vid varje fråga haft möjligheten att ange svaret ”vet inte, kommer inte ihåg”. Risken finns också att respondenterna kan ha förvrängt motiven för att framstå i bättre dager. För att undvika att det inträffar har vi garanterat att svaren behandlas konfidentiellt, vilket torde bidra till att frågorna besvaras mer sanningsenligt.

Extern validitet säger något om i vilken utsträckning resultatet från en studie kan generaliseras till att gälla även i andra sammanhang, t.ex. generaliseringar från ett stickprov till hela populationen. Om stickprovet bestäms med hjälp av ett obundet slumpmässigt urval bör det inte förekomma några systematiska fel men det är dock inte säkert att urvalet är fullständigt representativt, utan inslag av osäkerhet kan påverka den externa validiteten (Jacobsen, 2002). För att få en hög extern validitet har ett flertal åtgärder, som tidigare redogjorts för, vidtagits under undersökningens gång vilket resulterat i en hög svarsfrekvens och en låg felmarginal.<sup>11</sup>

#### 2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebär att ett mätinstrument ger tillförlitliga och stabila utslag, d.v.s. att andra undersökare skulle ha kommit fram till samma resultat om de använt samma angreppssätt (Ericsson och Wiedersheim-Paul, 1997). En hög reliabilitet innebär följaktligen att slumpvariationerna är små, en låg reliabilitet innebär att resultaten varierar kraftigt från undersökning till undersökning. Låg reliabilitet kan orsakas av faktorer hos individen, t.ex. trötthet, motivation eller stress (Lekvall och Wahlbin, 2001). De personer som vi har valt som respondenter, d.v.s. kommunernas ekonomichefer är oftast mycket upptagna vilket kan leda till att de fyller i enkäterna godtyckligt. För att undvika att det inträffar har enkäten utformats så kärnfullt som möjligt utifrån undersökningens syfte.

Om mätinstrumentet, d.v.s. frågorna i enkäten, är oklart formulerade kan respondenterna tolka dem på skilda sätt vilket också minskar reliabiliteten. Vidare kan reliabiliteten även påverkas av slumpfaktorer som ej går att styra, t.ex. om respondenten gissat sig till svaren (Lekvall och Wahlbin, 2001). För att få en hög reliabilitet i studien har vi även försökt att utforma frågorna i enkäten så tydligt som möjligt. Avslutningsvis kan det även uppstå fel vid kodning, registrering och bearbetning av datan (Dahmström, 2000). För att undvika bearbetningsfel kontaktades en statistiker<sup>12</sup> som kontrollerade att frågorna i enkäten kodats på rätt sätt. Vid registreringen av den insamlade datan har vi försökt eliminera antal fel genom noggrannhet från vår sida. Vi har även kontrollerat den registrerade datan genom att jämföra den med underlaget.

<sup>11</sup> För uträkning se bilaga 2 – Uträkning av urval och felmarginal

<sup>12</sup> Margareta Westberg, Statistiska institutionen vid Handelshögskolan i Göteborg, 2002-12-12



### 3. Diffusion av innovationer

*Kapitlet inleds med definitioner av grundläggande begrepp vilka åtföljs av en redogörelse för traditionell diffusionsteori. Därefter beskrivs även nyinstitutionell teori i syfte att ge bakgrunden till Abrahamsons typologi. Vidare behandlas utvecklingen av New Public Management (NPM) i relation till diffusion. Avslutningsvis görs en kort beskrivning av ekonomistyrningsinnovationen balanserat styrkort.*

#### 3.1 Inledning och definitioner

Viktiga och ofta återkommande begrepp i uppsatsen är diffusion och adoption. *Diffusion* är en process genom vilken innovationer sprids mellan individer i ett socialt system över tiden (Rogers, 1995). Begreppet *adoption* kan definieras på olika sätt. En definition som ges är en organisations beslut att börja använda en ny idé för något specifikt ändamål (Alvarez, 1998). I vår studie definieras adoption som när en kommun har implementerat eller planerar att implementera balanserat styrkort (Se även Bjørnenak, 1997). Ett annat begrepp som används i uppsatsen är innovation. Med *innovation* menas en framgångsrik introduktion av en idé som uppfattas som ny i ett socialt system, det är alltså något som inte tidigare tillämpats i en viss kontext (Bradford och Kent, 1977; Hasselbladh, 1991).

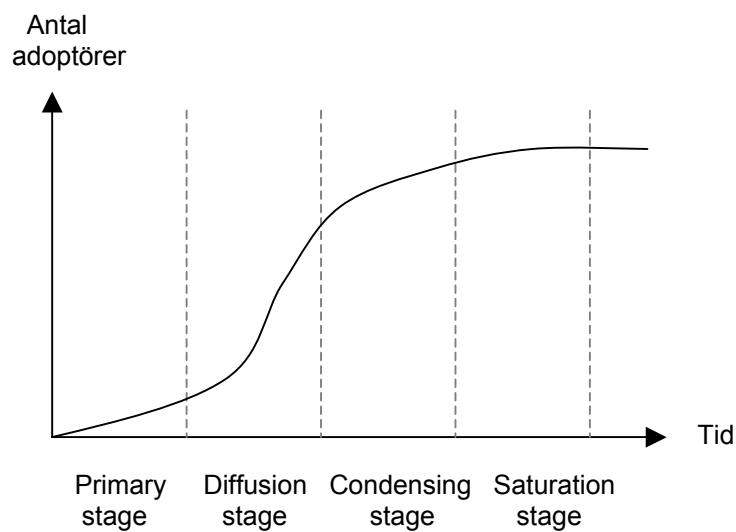
#### 3.2 Traditionell diffusionsteori

Den traditionella forskningen kring varför och hur innovationer sprids mellan organisationer har främst fokuserat på tre områden. För det första hur spridningsmönstret ser ut hos innovationer. För det andra vad som avgör en organisations benägenhet att adoptera en innovation, d.v.s. vad som skiljer tidiga från sena adoptörer. För det tredje hur diffusionen påverkas av nätverk bland adoptörerna (Abrahamson, 1991; Malmi, 1999; Rogers, 1995). Traditionell diffusionsteori har som utgångspunkt att de innovationer som sprids är nödvändiga för de adopterande organisationerna (Hasselbladh, 1991).

##### 3.2.1 Diffusionsprocessen

Adoptionsmönstret för innovationer kan förklaras utifrån den s.k. S-kurvan (Hägerstrand, 1967), vilken beskriver hur innovationer adopteras över tiden (se figur 3.1). Hägerstrand delar in S-kurvan i fyra faser: primary stage, diffusion stage, condensing stage och saturation stage. I primary stage adopteras innovationen av ett fåtal pionjärer och i diffusion stage ökar antalet adoptörer kraftigt. I condensing stage börjar kurvan plana ut då färre och färre potentiella adoptörer återstår som ännu inte har adopterat innovationen. I den sista fasen, saturation stage, avtar diffusionsprocessen för att till sist avstanna helt. (Rogers, 1995).

FIGUR 3.1: S-KURVAN



Källa: Rogers, 1995, fritt omarbetad

Adoptörer visar olika motstånd mot innovationer, vilket är en viktig faktor för att förklara formen på kurvan. Det finns två viktiga sociala faktorer som påverkar övergången från ett steg till nästa i modellen. För det första måste information om innovationen överföras mellan aktörerna för att diffusionsprocessen ska ta fart. Det s.k. *informationsfältet* utgörs av nätverk och kommunikationskanaler där informationen överförs från en aktör till en annan, t.ex. möten, seminarier, kollegor samt universitet. I en studie om ABC i Norge (Bjørnenak, 1997) framkom att adoptörerna hade större informationsfält än icke-adoptörerna. Författaren drar därmed slutsatsen att informationsfältets storlek sannolikt har haft betydelse för adoption. Hur organisationer kommer i kontakt med innovationer varierar också mellan adoptörer och icke-adoptörer. Adoptörerna i studien fick oftare information ifrån kurser eller internt från företaget medan icke-adoptörerna i större utsträckning fick information från skriftliga källor. I en studie om spridningen av balanserat styrkort i Sverige framkom även där att de främsta källorna för första kontakt hos adoptörerna var genom muntliga källor, främst konsultföretag (Ericsson och Haggård, 2000).

För det andra kan diffusion påverkas av olika *barriärer*. Det kan vara barriärer som påverkar informationsfältet eller möjligheten att implementera en idé. Barriärer kan utgöras av finansiell situation, kompetens eller kulturella barriärer i form av kontakter och språk (Bjørnenak, 1994, 1997). Barriärer kan även utgöras av fysiska begränsningar såsom avstånd. Ju längre ifrån spridningens centrum innovationen kommer desto svagare blir spridningsförmågan. Spridningen kan alltså liknas vid en ”ringar på vattnet-effekt” och hur stor spridning innovationen får beror på motståndet den möter (Røvik, 2000). Diffusion och utbyte av idéer underlättas alltså av korta geografiska avstånd, d.v.s. vad organisationer i närheten gör eller inte gör fungerar ofta som riktmärken för den egna verksamheten. Vidare kan motstånd mot införandet av innovationer även orsakas av att de skapar osäkerhet. Något som bidrar till att reducera osäkerheten och därmed sänker innovationshindren är erfarenheter av innovationer som visat sig framgångsrika hos pionjärerna (Schmidt, 1986).

### **3.3 “Ny” diffusionsteori**

Traditionell diffusionsteori tenderar att fokusera på innovationers egenskaper t.ex. uppfattad lönsamhet, kostnad och nytta för att förklara spridningen. Teorin kan användas för att förklara diffusion och adoption av relativt välkända innovationer där den faktiska nyttan är given. Den klarar dock inte av att förklara varför organisationer adopterar innovationer som ej bidrar till ökad effektivitet. För att klarlägga deras spridning krävs andra teorier som tar hänsyn till faktorer i omgivningen (Newell et al, 2001).

#### **3.3.1 Nyinstitutionell teori**

Kännetecknande för nyinstitutionell teori är kritiken mot de traditionella synsätten som utgår ifrån att organisationers agerande styrs av tekniskt rationella val. I nyinstitutionell teori poängteras istället relationen mellan organisationer och den omgivande miljön (Powell och DiMaggio, 1991). Det innebär att institutionella omgivningar erbjuder organisationerna socialt legitimerade lösningar och tidsanpassade problembeskrivningar. Dessa normer förändras hela tiden vilket leder till ständiga krav på utveckling och adoption av nya problemlösningar (Røvik, 2000). Lösningarnas effektivitet och tillämplighet är svåra för enskilda organisationer att uppskatta men adopteras ändå för att ge organisationen legitimitet utåt (Fernler, 1996).

##### **3.3.1.1 Likriktning eller mångfald**

Det finns drivkrafter som gör att organisationer tenderar att efterlikna andra aktörer inom samma bransch. DiMaggio och Powell (1983) anger tre faktorer som anses leda till homogenisering av branscher; tvingande påtryckningar, efterliknande processer samt normativa påtryckningar. Tvingande påtryckningar innebär att organisationer utsätts för påverkan av andra organisationer, t.ex. lagstiftare, vilket gör att de tvingas att genomföra organisatoriska förändringar. Efterliknande processer betyder att företag då de står under osäkra förhållanden kopierar framgångsrika organisationers modeller. Motivet bakom imitationen är att uppnå legitimitet och ge en bild av att följa med i utvecklingen. Slutligen kan universitet och yrkesgrupper skapa normativa påtryckningar genom att propagera för vissa modeller.

Antagandet att organisationer går mot en allt större homogenisering har dock ifrågasatts. Røvik (2000) menar att allt eftersom innovationer sprids så omformas de och anpassas till lokala förhållanden. Sahlin-Andersson (2000:14) menar vidare att spridning av modeller både kan leda till homogenisering och variation beroende på hur mycket modellen anpassas och omformas till den enskilda adoptören. Ofta adopteras modeller inte fullt ut utan vissa delar väljs ut medan andra utelämnas (Sahlin-Andersson, 2000:4).

### **3.4 Abrahamsons typologi**

Abrahamson (1991) har utvecklat en modell som utgår ifrån både rent tekniskt rationella motiv och institutionella faktorer för att förklara adoption av innovationer. Typologin baseras på fyra perspektiv; efficient choice, forced selection, fashion och fad. I följande stycke redogörs för vart och ett av perspektiven.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Teorin i avsnitt 3.4.1-3.4.4 är hämtad ifrån Abrahamson (1991), om inte annat anges.

### 3.4.1 Efficient choice

Efficient choice baseras på två antaganden, för det första att organisationer fritt och oberoende av andra kan välja att införa en innovation och för det andra att organisationer är säkra på sina mål samt hur dessa kan nås med innovationen. Enligt perspektivet sprids innovationer för att jämna ut skillnaden mellan en organisations nuvarande prestation och vad som är möjligt att prestera maximalt. Prestationsskillnader mellan organisationer kan förorsakas av ekonomiska, sociala eller politiska förändringar i omgivningen eller av utvecklingen av nya tekniker. Förändringarna medför att organisationer adopterar innovationer för att jämna ut skillnaderna (Thomas, 1999). Efterfrågan på innovationer uppkommer då förändringar i omgivningen leder till prestationsskillnader mellan företag med likartade målsättningar i samma bransch. Utbud av innovationer leder till att nya prestationsskillnader uppstår eller utjämnas till följd av vetenskapliga eller tekniska förändringar. Trots att forskare tvistar om huruvida innovationer sprids av efterfrågan eller utbud kan ändå fastställas att organisationer med liknande mål tenderar att reagera på liknande sätt mot s.k. prestationsgap, d.v.s. adoptera samma innovationer.

### 3.4.2 Forced selection

Forced selection innebär att grupperingar utanför organisationen, t.ex. lagstiftare eller fackförbund påverkar beslutet att adoptera en innovation. Det betyder att ett antal grupper kan kontrollera vilka nya idéer som sprids till och mellan organisationer. Innovationerna som sprids behöver därmed inte vara effektiva utan kan lika väl vara ineffektiva för den adopterande organisationen. På samma sätt kan organisationer tvingas att avstå från att adoptera effektiva innovationer om det inte ligger i den inflytelserika gruppens intresse.

### 3.4.3 Fashion

Fashion betyder att det råder osäkerhet kring organisationens mål samt innovationers effektivitet, vilket medför att organisationen inte kan fatta rationella beslut. Det får till följd att organisationen imiterar andra aktörer. I fashion-perspektivet påverkas organisationer av s.k. trendsättare utanför den egna sfären. Det kan t.ex. vara konsultföretag, universitet/högskolor eller affärstidskrifter som presenterar nya idéer vilka organisationer inspireras av och imiterar. Det finns ingen garanti för att idéerna som marknadsförs är effektiva, vilket innebär att trendsättarna kan bidra till spridningen av ineffektiva innovationer. På samma sätt kan trendsättarna genom att välja bort att marknadsföra en effektiv innovation hindra dess spridning till organisationer. Vidare gäller att när en ny idé lanseras så kan den tränga bort en äldre men fortfarande effektiv innovation i en organisation då de båda utesluter varandra, t.ex. decentralisering kontra centralisering.

### 3.4.4 Fad

Liksom i fashion-perspektivet kännetecknas fad-perspektivet av att det råder osäkerhet kring målen och vilka innovationer som är effektiva för organisationen. Osäkerheten leder till att organisationer ej kan fatta rationella beslut och får till följd att organisationen imiterar andra aktörer. Skillnaden gentemot fashion-perspektivet är dock att imitation sker av ledande organisationer i den egna branschen istället för av externa aktörer, s.k. trendsättare. Imitationen bottnar i att organisationer är rädda för att hamna på efterkälken och därmed inte vågar avstå från att adoptera innovationer som andra organisationer har infört. Det kan också förklaras av att innovationen har uppfattats som effektiv i andra organisationer. Slutligen kan imitation ske för att

uppnå legitimitet, t.ex. genom att adoptera samma innovationer som organisationer med hög status. På samma sätt som imitation av nya modeller sker kan även beslut att avstå ifrån densamma ske, d.v.s. genom imitation av organisationer i samma sfär som överger modellen.

I figur 3.2 nedan illustreras de fyra perspektiven i Abrahamsons typologi. Modellen utgår ifrån två dimensioner; imitationsfokus och extern påverkan. I imitationsfokus identifieras huruvida adoptörer påverkas av trendsättare. I dimensionen extern påverkan avgörs om adoption styrs av organisationer inom eller utanför den egna sfären.

FIGUR 3.2: PERSPEKTIVEN I ABRAHAMSONS TYPOLOGI

		Imitationsfokus	
		Imitationsprocesser påverkar inte diffusionen	Imitationsprocesser påverkar diffusionen
Extern påverkan	Organisationer inom en grupp påverkar diffusionen i gruppen	Efficient choice	Fad
	Organisationer utanför en grupp påverkar diffusionen i gruppen	Forced selection	Fashion

Källa: Abrahamson, 1991

### 3.5 Diffusion av New Public Management

Diffusion av innovationer har studerats i åtskilliga sammanhang bl.a. mellan länder, mellan olika kulturer och i olika branscher (Ax och Bjørnenak, 2003; Granlund och Lukka, 1998; Aksnes et al, 1999; Bjørnenak, 1997; Malmi, 1999). Diffusionsstudierna i offentlig sektor har dock varit få. Framförallt kvantitativa studier har skyltat med sin frånvaro. De fallstudier som har gjorts visar att många av de innovationer som adopterats av offentlig sektor det senaste årtiondet har varit marknadsinspirerade. Dessa kallas med ett gemensamt namn för New Public Management (Moon och deLeon, 2001). Många av de innovationer som adopterats av offentlig sektor har utformats efter förebilder från Nya Zeeland eller mer generellt efter globalt spridda NPM-modeller som anpassats efter svenska förhållanden (Sahlin-Andersson, 2000:14).

#### 3.5.1 Utvecklingen av New Public Management

New Public Management är ett internationellt fenomen som började utvecklas i slutet av 1970-talet. NPM kan ses som en brytpunkt för ekonomistyrning i offentlig sektor. Konceptet har som utgångspunkt att den offentliga sektorn behöver reformeras och bli mer modern genom att privatiseras och konkurrensutsätts i större utsträckning. Hur starkt inflytande NPM har och har haft varierar stort mellan olika länder. Även hur NPM tar sig uttryck varierar beroende på bl.a. lokal historia och kultur samt politiskt

och ekonomiskt ledarskap (Ferlie et al, 1996; Klausen och Ståhlberg, 1998). Sett ur ett globalt perspektiv är spridningen av NPM hittills begränsad till en handfull länder framförallt England, USA, Kanada, Australien, Nya Zeeland samt Nederländerna och Sverige (Common, 1998).

I Sverige var det först i slutet av 1980-talet som offentlig sektor kom att ifrågasättas alltmer, vilket medförde ett idogt experimenterande med nya idéer och organisatoriska former. Idéerna var tydligt inspirerade från privat näringsliv och var ett uttryck för vad som kan betecknas som något av en identitetskris för offentlig sektor (Forsell, 1999:5; Sahlin-Andersson, 2000:14). Exempel på organisationsexperiment i offentlig sektor var bl.a. decentralisering, målstyrning, kvalitetsstyrning och medarbetarutveckling. NPM handlar alltså inte om så mycket nytt, utan är snarare en upprepning av gamla idéer som förts över från privat till offentlig sektor med vissa modifikationer (Klausen och Ståhlberg, 1998).

### 3.5.2 New Public Management i kommunerna

I och med 1992-års kommunallag gavs kommunerna ökad frihet att organisera sig och styra efter eget tycke. En förändring var de utökade möjligheterna att delegera, vilket möjliggjorde för kommunerna att frångå detaljstyrning till förmån för ökad målstyrning (Kommunaktuellt, 1992:1). Parallellt med att kommunerna har fått en ökad handlingsfrihet har de det senaste decenniet ställts inför nya förutsättningar för att styra verksamheten. 1997 beslutade riksdagen att införa ett krav på ekonomi i balans i kommunerna, en av reformerna som har lett till att kommunernas ekonomi hamnat i fokus på ett tydligare sätt än tidigare (Brorström, 2002). Med ekonomi i balans menas att kommunerna ska iaktta god ekonomisk hushållning och om en kommun råkar få underskott ett år ska detta tas igen inom två år. Vid sidan om de ekonomiska målen måste en kommun även tillhandahålla en bra service av hög kvalitet till sina invånare inom sina ansvarsområden t.ex. skola och omsorg. För att ge alla kommuner likvärdiga ekonomiska förutsättningar att uppfylla sina åligganden finns också det s.k. utjämningsystemet som omfördelar både intäkter och kostnader mellan kommuner (Regeringskansliet, 2001).

Utvecklingen under 1990-talet innebar att kommunerna uppmuntrades att utveckla sin ekonomiska/finansiella styrning för att kunna åstadkomma ökad effektivitet och bättre resurskontroll. Som svar på de hårdare kraven utvecklades ett flertal ekonomistyrningsmått och system i den offentliga sektorn under perioden, t.ex. DRG-systemet<sup>14</sup> inom sjukvården och beställarutförarmodellen<sup>15</sup> i kommunerna (Olson et al, 1998).

Det har i tidigare studier visat sig att större och mindre kommuner skiljer sig åt vad gäller förändringsbenägenhet vilket kan bero på skillnader i särdrag mellan dem. I privat sektor råder enighet om att stora företag skiljer sig ifrån mindre företag i ett flertal avseenden. Några exempel på detta är att stora företag har relativt sett större finansiella resurser och mer omfattande administration. Vidare har stora företag högre kunskapsnivå och kompetens vilket beror på en större andel specialister och organisatoriska specialistfunktioner. Stora företag har också större behov av

---

<sup>14</sup> DRG står för Diagnos Relaterade Grupper och är ett resursfördelningsverktyg.

<sup>15</sup> Modellen innebär att de som producerar den kommunala servicen (utföraren) gör detta på beställning av kommunledning eller nämnd. Tanken är att de kommunala ”utförarna” ska konkurrensutsättas både internt och externt.

samordning, planering och kontroll än mindre företag (Ask och Ax, 1997). En studie (Bjørnenak, 1997) om ABC i norska tillverkningsföretag visade även den på att storleken har betydelse i privat sektor. Större företag (baserat på antal anställda) var betydligt mer benägna att adoptera ABC än mindre företag. Det är tänkbart att ovanstående särdrag gäller för större och mindre kommuner. Det har t.ex. visat sig att intresset för nya modeller och innovationer varierar mellan kommuner med olika struktur. Stora komplexa kommuner med många nivåer har visat ett större intresse för New Public Management-idéer än mindre och "tätare" kommuner där det har förefallit onödigt. Även i andra sammanhang har det visat sig att resursstarka och förhållandevis stora kommuner ofta går i bräschen för nyheter (Klausen och Ståhlberg, 1998). En anledning kan vara att större kommuner har fler intressenter och är mer känsliga för yttre påtryckningar om effektivitetskrav än mindre kommuner. En större kommun kan också ha fördelen att ha större administrativa, materiella och personella resurser för att samla information om och utvärdera olika ekonomistyrningsinnovationer (Moon och deLeon, 2001; Klausen och Ståhlberg, 1998; Schmidt, 1986).

Andra faktorer som har visat sig påverka adoption är geografisk belägenhet och politiskt styre. Exempelvis är kommuner belägna i närheten av varandra mer benägna att införa samma reformer. Vidare kan konstateras att kommuner belägna i närheten av universitet inför fler reformer än andra (Johansson och Johnsson, 1994). Med avseende på politiskt styre fastslås i en studie av Johansson och Johnsson (1995) att kommuner med icke-socialistisk majoritet startade fler reformer, liksom kommuner i vilka den politiska majoriteten nyligen skiftat. Införandet av reformer efter ett majoritetsskifte kan tyda på en vilja att skapa legitimitet. I andra studier har det dock inte kunnat påvisas något samband mellan politiskt styre, politiskt skifte och reformbenägenhet (Olson et al, 1998; Ståhlberg och Klausen, 1998). Klausen och Ståhlberg menar att den faktiska variationen i reformbenägenhet förklaras bättre av kontextuella än av politiska förhållanden. Kommunernas intresse för NPM-lösningar kan också förklaras av den informationsstyrning som sker genom kommunala centralorganisationer. Slutligen är också ledarskapet i kommunerna en faktor som har betydelse. Kommuner med ledare som är byråkratiskt orienterade uppvisar betydligt mindre förvaltningsnyheter än ledare som är mer manageriellt inriktade (Klausen och Ståhlberg, 1998).

### **3.6 Balanserat styrkort**

En av NPM-modellerna som är aktuell i dagsläget är det balanserade styrkortet. Modellen är ursprungligen utformad utifrån ett aktieägarperspektiv. Ellingson och Wamsganss (2001) hävdar dock att modellen skulle kunna användas av offentliga organisationer efter endast mindre justeringar. Andra hävdar t.o.m. att balanserat styrkort lämpar sig särskilt väl i offentlig verksamhet då icke-finansiella mått är av stor vikt i icke-vinstdrivande organisationer (Olive et al, 1997).

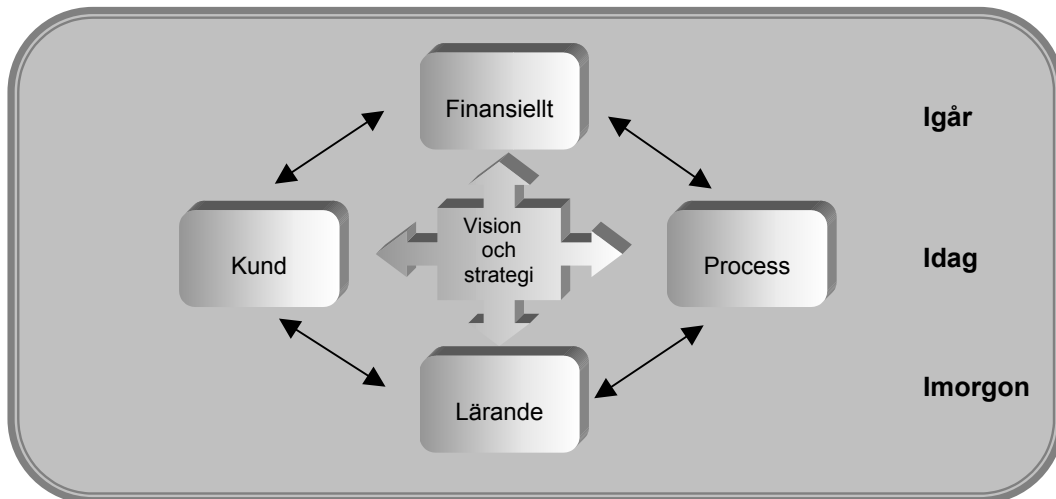
#### **3.6.1 Bakgrund och syfte**

Balanserat styrkort presenterades 1992 av Kaplan och Norton. Modellen betonar i stor utsträckning andra aspekter av verksamheten än finansiella och skapar därigenom en ökad överensstämmelse mellan organisationens mål, strategi och uppföljning (Lönqvist och Lind, 1998). Syftet är att få en balans mellan kort- och långsiktigt tänkande genom att fokusera både på finansiella och icke-finansiella mått (Olive et al, 1997).

### 3.6.2 Perspektiv

Kaplan och Nortons styrkort är konstruerat utifrån fyra perspektiv: ett finansiellt-, kund-, process- och lärandeperspektiv. De olika perspektiven skapar inte bara en balans mellan olika fokus utan är också inriktade mot olika tidsdimensioner (Kaplan och Norton, 1996a). I figur 3.3 nedan redogörs för de fyra perspektiven kopplade till tidsdimensionerna.

FIGUR 3.3: STYRKORTETS FYRA PERSPEKTIV



Källa: Omarbetad från Kaplan och Norton, 1996a

#### 3.6.2.1 Finansiellt perspektiv

Det finansiella perspektivet visar de ekonomiska konsekvenserna av val företaget gjort i de andra perspektiven. De finansiella målsättningarna och styrtalen måste uppfylla två syften, dels definiera vilket ekonomiskt resultat som strategin förväntas leda till, dels fungera som utgångspunkt och referensram för målsättningar och styrtal i övriga perspektiv (Kaplan och Norton, 1999).

#### 3.6.2.2 Kundperspektivet

Syftet med kundperspektivet är att omvandla vision, affärsidé och strategi till konkreta mål för företagets kund- och marknadssegment. Perspektivet är tänkt att underlätta identifieringen av kunderna, vilket är en förutsättning för att företagets finansiella målsättningar infrias (Kaplan och Norton, 1999).

#### 3.6.2.3 Processperspektivet

Processperspektivet är till för att identifiera vilka processer som är värdeskapande för företaget och analysera dessa, d.v.s. eliminera de processer som inte är värdeskapande för kund eller aktieägare (Olve et al, 1997). En generell analys av ett företags processer kan göras genom att bryta ner hela värdekedjan i övergripande delar (Kaplan och Norton, 1999).

#### 3.6.2.4 Lärandeperspektivet

Målsättningarna i perspektivet beskriver hur företagets förutsättningar för utveckling ser ut och utgör infrastrukturen som behövs för att målen i de tre övriga perspektiven ska kunna nås (Kaplan och Norton, 1999).

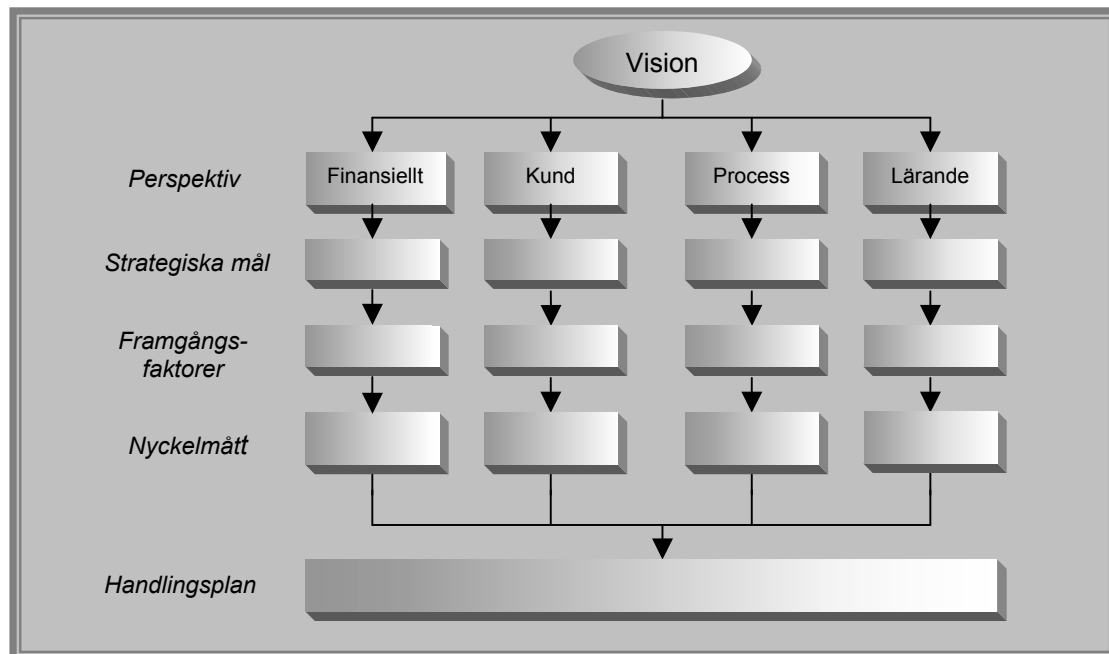


Syftet med att arbeta med olika perspektiv är att försöka identifiera de faktorer som driver det finansiella utfallet. Det handlar alltså om att fokusera på ett visst antal faktorer inom varje perspektiv som antas leda till framgång. Ovan nämnda perspektiv kan modifieras beroende på verksamhetens art, om den är offentlig eller vinstdrivande (Olve et al, 1997). Exempel på vanliga anpassningar till offentlig sektor är fler eller andra perspektiv samt valet av mål och mått. Studier har också visat att kulturen kan spela in, t.ex. så innefattar skandinaviska styrkort ofta ytterligare ett perspektiv; ett medarbetarperspektiv. Detta kan bl.a. bero på att kulturen är starkt präglad av samarbete och medbestämmande (Ax och Höier, 1999:4).

### 3.6.3 Uppbyggnaden av det balanserade styrkortet

Vid konstruktion av ett balanserat styrkort skall företaget utgå ifrån sin vision. Visionen ska fungera som en vägledning och styrning av hela verksamheten. Den delas sedan upp på de perspektiv företaget har valt och konkretiseras. I nästa steg tas de strategiska målen fram vilket innebär att visionen preciseras. När företaget bestämt strategin för att nå målen måste de kritiska framgångsfaktorerna identifieras för att verksamheten ska fokusera på rätt saker. För att framgångsfaktorerna skall kunna följas upp på ett systematiskt sätt måste företaget ta fram nyckelmått. Slutligen ska företaget ta fram en handlingsplan som beskriver vilka handlingar och åtgärder som skall vidtas i framtiden (Olve et al, 1997). Nedan visas hur ett styrkort kan vara uppbyggt.

FIGUR 3.4: DET BALANSERADE STYRKORTETS UPPBYGGNAD



Källa: Olve et al, 1997

## 4. Undersökningsmodell

I kapitlet redogörs för hur mätinstrumentet i undersökningen, d.v.s. enkäten är utformad.<sup>16</sup> Enkäten är indelad i två huvudområden. Den första delen behandlar respondenternas karaktäristika, den andra delen balanserat styrkort och motiv till adoption.

### 4.1 Kommunernas särdrag

Tidigare studier har visat att ett antal karaktäristika såsom storlek, ekonomi och geografisk lokalisering påverkar adoptionsbenägenheten (Bjørnenak, 1997; Malmi, 1999; Johansson och Johnsson, 1994, 1995). I en studie av Sveriges kommuner framkom att även politiskt styre och skifte påverkar adoption (Johansson och Johnsson, 1995). Vi har därför valt att inkludera frågor av detta slag i enkäten för att studera om kommunernas karaktäristika påverkat adoptionen av balanserat styrkort. Nedan redogörs för hur vi valt att mäta respektive karaktäristika och varför. Slutligen studerar vi även respondenternas första kontakt med balanserat styrkort då den kan påverka adoptionsbenägenheten (Malmi, 1999).

#### 4.1.1 Geografisk lokalisering

För att få en översiktlig bild av den geografiska spridningen av balanserat styrkort har respondenterna tillfrågats vilket län kommunen ingår i (se fråga 1.5). Länen har klassificerats utifrån den officiella länsindelningen.

#### 4.1.2 Kommunstorlek

Det finns flera uttryck för kommunstorlek. I de flesta studier definieras storlek efter antal anställda (se Ask och Ax, 1997; Bjørnenak, 1997; Malmi, 1999; Ericsson och Haggård; 2000). Det finns även andra mått som kan användas för att mäta storlek t.ex. omsättning eller tillgångar. Forskare har kommit fram till att flera av måtten korrelerar med varandra. För att se om kommunstorlek har betydelse för adoption av balanserat styrkort har vi valt att fråga efter antal anställda (se fråga 1.3) och antal invånare (se fråga 1.4) i kommunen. Då det efter en analys av måtten framkommit att de har en hög inbördes korrelation har vi valt att definiera kommunstorlek efter antal invånare och utelämnat antal anställda. För att kunna analysera materialet har antal invånare delats in i sju intervall i enlighet med SCB:s indelning.

#### 4.1.3 Politiskt styre

Då det i tidigare studier visat sig att kommuners politiska majoritet har haft betydelse för vilka reformer som införs har vi valt att fråga respondenterna om den politiska majoriteten i kommunerna för perioderna 1995-1998 och 1999-2002 (se fråga 1.6).<sup>17</sup> Frågan möjliggör också en analys av huruvida skiften av majoritet kan ha påverkat adoptionen. Kommunerna har delats in i fem olika kategorier, socialistisk (S+V), socialistisk med miljöpartiet, borgerlig (M+Fp+Kd+C), borgerlig med miljöpartiet och koalition över blockgränser.

<sup>16</sup> Enkäten återfinns i bilaga 1.

<sup>17</sup> En kommun införde balanserat styrkort 1993 varför de även tillfrågats om politisk majoritet för mandatperioden 1991-1994.

#### 4.1.4 Ekonomi

Vad gäller kommunernas ekonomi har vi valt att inte ta med någon sådan fråga i enkäten då vi vid utformningen inte kunde avgöra vilket ekonomiskt mått som var mest lämpligt. Eftersom vi visste att ekonomisk information avseende en mängd nyckeltal fanns i sammanställd form för varje kommun valde vi därför att utgå ifrån denna istället. De mått som valts är skatteintäkter per invånare samt kommunernas intäkter (skatter, statsbidrag och utjämningsbidrag) i förhållande till den löpande verksamhetens kostnader.<sup>18</sup> Måtten har valts för att illustrera olika sidor av kommunernas ekonomi samt för att möjliggöra jämförelser med tidigare studier som använt liknande mått.

Det första måttet, skatteintäkter per invånare, ger en indikation på hur ”rik” en kommun är. Då det är förhållandet mellan kommunernas skatteintäkter per invånare som är av betydelse och inte talet i sig anser vi att det är tillräckligt att utgå ifrån 2001 års data både för adoptörer och icke-adoptörer. Hade vi istället valt att utgå ifrån skatteintäkterna vid adoptionstidpunkten skulle datan behöva inflationsrensas för att få jämförbara tal. Det andra måttet visar hur väl kommunernas intäkter täcker verksamhetens kostnader. Ett tal på 100 innebär att intäkter och kostnader är lika stora. Tal >100 visar att kostnaderna är större än intäkterna, och vice versa. För att få reda på den ekonomiska situationen bland adoptörerna när styrkortet infördes har vi tittat på resultatet året innan adoption då det sannolikt var då beslut fattades. För icke-adoptörerna har vi valt att utgå ifrån 2001 års data.

#### 4.1.5 Kommunernas källa för första kontakt med balanserat styrkort

För att finna förklaring i huruvida kommuners initiala kontakt med balanserat styrkort har betydelse för adoption av modellen har respondenterna tillfrågats om källan för första kontakt (se fråga 2.3). Svartalternativen har utformats så uttömmande som möjligt men utrymme har även lämnats för att ange andra alternativ. Alternativerna som angivits är av både skriftlig och muntlig karaktär. Svenska kommunförbundet finns angivet som alternativ på två ställen då vi vill särskilja kontakt i skriftlig respektive personlig eller muntlig form.

#### 4.2 Kommunernas balanserade styrkort

De kommuner som har infört balanserat styrkort har tillfrågats hur det är uppbyggt och hur det används (se frågorna 2.9-2.13). Frågorna syftar till att analysera huruvida kommunernas styrkort överensstämmer med Kaplan och Nortons ursprungsmodell. Studier i privat sektor (Ax och Bjørnenak, 2003; Ericsson och Haggård, 2000) har visat att justeringar gjorts, t.ex. används andra eller ytterligare perspektiv, vi vill därför utröna om så är fallet även i kommunal sektor. De som planerar att införa modellen har inte tillfrågats om uppbyggnad och användning då de befinner sig i ett för tidigt stadium för att uttala sig om detta.

De respondenter som inte har och inte heller planerar att införa balanserat styrkort har fått ange motiv till icke-adoption (se fråga 3.1) samt ge en beskrivning av hur deras ekonomi- och verksamhetsstyrning ser ut (se fråga 3.4). Vi har dock valt att inte redogöra för hur icke-adoptörernas ekonomi- och verksamhetsstyrning ser ut då studien skulle bli alltför omfattande. Syftet med frågan var snarare att ge oss

<sup>18</sup> Data är hämtad ifrån *Vad kostar verksamheten i din kommun?* utgiven av SCB och Svenska kommunförbundet.

information om ekonomi- och verksamhetsstyrningen för att säkerställa att de inte använder någon form av balanserat styrkort.

### **4.3 Adoptionsmotiv utifrån Abrahamsons typologi**

För att analysera kommunernas motiv till adoption av balanserat styrkort har vi valt att utgå ifrån Abrahamsons typologi. Anledningarna till att vi har valt att utgå ifrån Abrahamsons typologi är flera. För det första möjliggör strukturen på modellen en kategorisering av adoptionsmotiv. Den tar därmed hänsyn till andra än tekniskt rationella motiv och täcker in fler motiv till adoption. För det andra möjliggör typologin även en analys av huruvida adoptionsmotiven varierar mellan tidiga och sena adoptörer. Avslutningsvis har Abrahamsons typologi visat sig användbar i tidigare studier för att analysera adoptionsmotiv (Malmi, 1999; Ericsson och Haggård, 2000). Typologin har dock vissa begränsningar på så vis att den inte täcker in alla motiv till adoption. T.ex. återfinns inte motivet att skapa legitimitet i typologin. Vidare kan det vara svårt att veta vilka motiv som har påverkat adoptionsbeslutet i störst utsträckning om flera alternativ givits lika stor betydelse.

För att få reda på vilka motiv som ligger bakom adoptörernas beslut om adoption har vi ställt ett flertal frågor om detta i enkäten. Tidigare studier om diffusion och adoption utifrån Abrahamsons typologi har varit till hjälp vid utformningen av frågor rörande motiv till adoption (Malmi, 1999; Ericsson och Haggård, 2000). Flertalet av frågorna har således testats i tidigare undersökningar där de visat sig användbara för att fastställa vilket eller vilka av de fyra perspektiven som har inverkat på adoptionsbesluten. Vi har alltså i stor utsträckning utgått ifrån redan beprövade frågor. Frågorna har dock anpassats till uppsatsens undersökningsobjekt d.v.s. offentlig sektor. Nedan i tabell 4.1 redogörs för hur motiven har delats in efter de olika perspektiven. Vår indelning skiljer sig till viss del från indelningen som användes i tidigare studier. I fashion-perspektivet har justeringar gjorts för att bättre passa offentlig sektor. Här ingår liksom i de tidigare studierna konsultföretag. Vi har valt att även hänföra privata företag till fashion-perspektivet då de inte tillhör samma bransch som kommunerna och att det kan antas att kommunerna ser deras beteende som normativt och eftersträvansvärt (i tidigare studier i privat näringsliv har företag hänförts till fad-perspektivet). I de fall där det inte går att fastställa om adoptionsmotiven påverkats av andra organisationer inom eller utanför den egna branschen har dessa hänförts till en egen kategori, fashion/fad.

Tabell 4.1: Indelning av enkätfrågor efter Abrahamsons perspektiv

### **Efficient choice**

Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte pålitlig  
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte fylla sitt syfte  
Införandet av processtänkande krävde ett nytt sätt att styra på  
Krav på kostnadsbesparingar och/eller effektiviseringar  
Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrningen  
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra  
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete  
Organisationsförändringar krävde ett nytt sätt att styra på  
Krav på kundorientering

### **Forced selection**

Efter initiativ och beslut taget av kommunfullmäktige

### **Fashion**

På inrådan av konsultföretag/revisionsbyrå  
Inspiration efter deltagande i seminarier och konferenser där teorin bakom balanserat styrkort behandlats  
Universitet/högskolan eller läroböcker  
Inspiration från företag som arbetar med intellektuellt kapital  
Kännedom om företag som använder sig av balanserat styrkort

### **Fad**

Kännedom om andra kommuner som använder sig av balanserat styrkort  
Inspiration efter deltagande i seminarier eller konferenser där kommuner eller företag som använder balanserat styrkort beskrivit modellen i praktiken

### **Fashion/Fad**

Önskan att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning  
Intresse för att mäta intellektuellt kapital  
Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått  
Balanserat styrkort är en aktuell och modern modell

Källa: Egen indelning

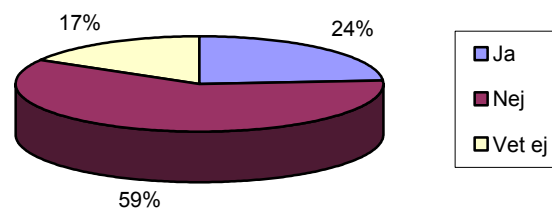
## 5. Empiri och analys

I empiri och analys redovisas resultatet av undersökningen. Först kartläggs hur stor andel av Sveriges kommuner som har adopterat balanserat styrkort. Därefter redogörs för särdragen mellan adoptörer och icke-adoptörer. Vidare presenteras adoptörernas balanserade styrkort och vilka motiv som påverkat kommunernas beslut att adoptera modellen. En jämförelse görs även av tidiga och sena adoptörers karaktäristika och adoptionsmotiv. I samband med redovisningen analyseras resultatet utifrån teori och tidigare studier.

### 5.1 Andel av kommunerna som adopterat balanserat styrkort

Studien visar att kännedomen om balanserat styrkort är hög bland kommunerna, 93 % känner till konceptet. På frågan vilka kommuner som infört eller planerar att införa balanserat styrkort svarade 34 kommuner (24 %) ja. Utöver dessa svarade 24 kommuner (17 %) att de inte vet om balanserat styrkort kommer att införas och de avvisar således inte modellen. Vårt resultat visar därmed en tendens till en homogeniseringsprocess av valet av ekonomistyrningsmodell i kommunerna.

FIGUR 5.1: ANDEL AV KOMMUNERNA SOM ADOPTERAT BALANSERAT STYRKORT



### 5.2 Skillnader i särdrag mellan adoptörer och icke-adoptörer

För att ta reda på om adoptörer och icke-adoptörer skiljer sig åt redogörs för och analyseras nedan kommunernas karaktäristika avseende geografisk lokalisering, kommunstorlek, politiskt styre, ekonomi samt första kontakt med balanserat styrkort. I slutet av avsnittet redogörs även för varför vissa kommuner valt att avstå från att adoptera balanserat styrkort.

#### 5.2.1 Geografisk lokalisering

I tabell 5.1 nedan redovisas adoptörerna fördelade länsvis. För att se hur stor spridningen är i respektive län har antal adoptörer för ett län dividerats med det totala antalet respondenter i samma län. För att illustrera var spridningen av balanserat styrkort är störst (>30 %), har en karta konstruerats över de länens geografiska placering<sup>19</sup>. Anledningen till att 30 % har valts som gräns beror på att balanserat styrkort är överrepresenterat i dessa län, jämfört med riksgenomsnittet på 24 %.

Kartan visar att balanserat styrkort är vanligast förekommande i sydöstra Sverige samt västra Sverige med fokus på Västra Götalandsregionen och Värmland. 23 av 34

<sup>19</sup> Se bilaga 3 – Kartor.

adoptörer (68 %) finns i detta område. Det kan antas att kommunerna genom den geografiska närheten till varandra har låtit sig inspireras av vad andra kommuner gör eller inte gör (Schmidt, 1986; Johansson & Johansson, 1994). Tidiga adoptörer kan därmed antas ha påverkat kringliggande kommuner. Något som troligen också har påverkat koncentrationen av adoptörer till just dessa områden är närheten till storstäder. Det är t.ex. i Stockholms- och Göteborgsregionen som majoriteten av alla konferenser om balanserat styrkort har hållits.<sup>20</sup> Med anledning av detta är det naturligt att fler adoptörer finns i områden närmare storstäderna än på övriga håll i Sverige. Koncentrationen av adoptörer till den södra delen av Sverige kan även bero på att universitet och högskolor har en högre koncentration där än i norra delen av landet. Sambandet är dock inte entydigt. Ett undantag är Stockholms län där spridningen är lägre än vad man hade kunnat förvänta sig med tanke på den höga koncentrationen av både universitet/högskolor och konferenser/seminarier.

I Gävleborgs, Jämtlands, Västernorrlands och Västmanlands län har ingen respondent adopterat balanserat styrkort trots ett relativt stort urval i respektive län. Vad gäller Gävleborg och Västmanland kan icke-adoptionen förklaras av att respondenterna utgörs av mindre kommuner där behovet av balanserat styrkort förmodligen inte är så stort. En annan förklarande orsak kan vara att mindre kommuner har mindre informationsfält och därmed inte uppdateras i lika hög grad om aktuella innovationer som större kommuner. Anledningen till att också Jämtlands och Västernorrlands län är underrepresenterade kan antas bero på att de ligger långt ifrån spridningens centrum. Generellt kan sägas att ju längre ifrån diffusionens kärna innovationer kommer desto svagare blir spridningskraften (Røvik, 2000). I andra län i norra Sverige såsom Västerbotten och Norrbotten har dock ett fåtal kommuner adopterat balanserat styrkort, vilket talar emot påståendet att innovationen skulle ha förlorat sin spridningsförmåga. Här kan det vara andra faktorer än geografisk lokalisering som förklarar spridningen. T.ex. kan kommunernas ledarskap vara en faktor som har haft betydelse. Kommunerna i fråga kan ha ledare som är betydligt mer manageriellt inriktade än övriga kommuner i samma område (Klausen och Ståhlberg, 1998).

Tabell 5.1: Antal och andel adoptörer fördelade på län

Län	Antal adoptörer (n=34)	Population (n=143)	Andel adoptörer i resp. län (%)
Södermanland	3	5	60,0
Jönköping	3	6	50,0
Kronoberg	1	2	50,0
Värmland	4	11	36,4
Kalmar	2	6	33,3
Västra Götaland	8	24	33,3
Östergötland	2	6	33,3
Västerbotten	2	8	25,0
Dalarna	2	9	22,2
Stockholm	3	15	20,0
Örebro	1	6	16,7
Norrbotten	1	7	14,3
Skåne	2	15	13,3
Uppsala	0	1	0,0
Blekinge	0	1	0,0
Halland	0	1	0,0
Gävleborg	0	6	0,0
Jämtland	0	3	0,0

<sup>20</sup> En sökning på Google avseende *konferenser/seminarier om balanserat styrkort* gav 76 träffar och visade en koncentration kring Göteborgs- och Stockholmsområdet.

Västernorrland	0	5	0,0
Västmanland	0	6	0,0
Gotland	0	0	0,0

### 5.2.2 Kommunstorlek

I tabell 5.2 nedan beskrivs antalet adoptörer fördelade på kommunstorlek. Antalet adoptörer har dividerats med det totala antalet respondenter per kommunstorlek för att erhålla ett jämförbart procenttal som visar om någon viss kommunstorlek är under- eller överrepresenterad. Det framgår tydligt att större kommuner i högre grad har adopterat styrkortet. Sett till *antal* adoptörer befinner sig flest i intervallet 8 563 – 20 410 invånare. Procentuellt sett är det dock inte så många då det totala urvalet i detta intervall är stort.<sup>21</sup>

Anledningen till tonvikten på stora kommuner kan vara att de ofta har ett större behov av att förändra verksamheten vilket beror på att de är mer komplexa och svårstyrda och därmed mer mottagliga för nya idéer (Klausen och Ståhlberg, 1998). Större kommuner har också oftast organisatoriska specialistfunktioner och den kompetens som krävs för att genomdriva förändringar (Ask och Ax, 1997). Vidare kan de också ha fler intressenter och vara mer känsliga för effektivitetskrav, vilket kan vara ytterligare en orsak till att de oftare adopterar nya lösningar (Moon och deLeon, 2001). Slutligen kan det antas att stora kommuner ofta har ett större informationsfält än små kommuner varför de ofta är mer benägna att adoptera innovationer. Ytterligare belägg för att små kommuner har ett mindre informationsfält är det faktum att samtliga av de som inte kände till balanserat styrkort var mindre kommuner (<20 410 invånare).

Tabell 5.2: Antal och andel adoptörer fördelade per kommunstorlek

Antal invånare	Antal adoptörer (n=34)	Population (n=143)	Andel av population (%)
2 639 – 8 563	3	26	11,5
8 563 – 20 410	12	58	20,7
20 410 – 44 105	7	33	21,2
44 105 – 91 494	5	16	31,3
91 494 – 186 273	7	9	77,8
186 273 – 375 832	0	0	0,0
375 832 – 754 948	0	1	0,0

### 5.2.3 Politiskt styre

För att se om kommunernas politiska styre har inverkat på valet att införa balanserat styrkort har en jämförelse gjorts mellan adoptörer och icke-adoptörer. Jämförelsen görs dock inte för mandatperioden 1995-1998 eftersom endast tre kommuner adopterat balanserat styrkort under denna tidsperiod. Det politiska styret för de tre kommunerna var koalition, borgerligt respektive socialistiskt styre. Vi kan därmed inte utläsa om adoptörerna under mandatperiod 1995-1998 har påverkats av det politiska styret.

I mandatperioden 1999-2002 kan avvikelser mellan adoptörer och icke-adoptörer skönjas. Adoptörerna särskiljer sig på så sätt att det är en högre andel som har borgerligt styre och en markant lägre andel med socialistiskt styre. Vi har även

<sup>21</sup> Analysen utfördes även i förhållande till antal anställda. Kommuninvånare och antal anställda uppvisade dock stark korrelation, varför antal anställda uteslutits.



jämfört antalet skiften av politiskt styre hos adoptörer respektive icke-adoptörer för att se om grupperna skiljer sig åt. Det gick dock inte att urskilja någon diskrepans mellan adoptörer och icke-adoptörer.

Vår studie visar liksom en studie av Johansson och Johnsson (1995) att det politiska styret kan ha inverkat på reformbenägenheten. I båda studierna visar sig kommuner med icke-socialistisk majoritet vara mer förändringsbenägna. Anledningen till att kommuner med icke-socialistiskt styre har adopterat balanserat styrkort i högre utsträckning kan bero på att de har ett större intresse för marknadsinspirerade reformer och därmed är mer mottagliga för att adoptera nya modeller. Vid en analys av det politiska styret hos de kommuner som inte kände till balanserat styrkort visade det sig att 80 % (8 av 10) av dessa hade socialistiskt styre under perioden 1999-2002. Det kan ses som ytterligare ett tecken på att intresset för och informationssökandet efter marknadsinspirerade modeller är lägre i kommuner med socialistiskt styre.

Vad gäller skifte av politiskt styre har vi inte funnit att det varit mer frekvent förekommande bland adoptörerna jämfört med icke-adoptörerna. Resultatet ger därmed inte stöd för att majoritetsskifte skulle ha påverkat beslut om att adoptera balanserat styrkort. Vi ser därför ingen tendens till att adoptionen skett i syfte att ge politisk legitimitet.

Tabell 5.3: Politiskt styre hos adoptörerna och icke-adoptörerna

1995-1998	Antal adoptörer		Antal icke-adoptörer	
	(n=34)	(%)	(n=109)	(%)
Socialistiskt	16	47,1	56	51,4
Socialistiskt med Mp	3	8,8	15	13,8
Σ		<b>55,9</b>		<b>65,2</b>
Borgerligt	4	11,8	19	17,4
Borgerligt med Mp	2	5,9	2	1,8
Σ		<b>17,7</b>		<b>19,2</b>
Koalition över block	9	26,5	13	11,9
Okänt	4	3,7		
-----				
<b>1999-2002</b>				
Socialistiskt	10	29,4	46	42,2
Socialistiskt med Mp	2	5,9	7	6,4
Σ		<b>35,3</b>		<b>48,6</b>
Borgerligt	10	29,4	34	31,2
Borgerligt med Mp	4	11,8	3	2,8
Σ		<b>41,2</b>		<b>34,0</b>
Koalition över block	8	23,5	19	17,4

#### 5.2.4 Ekonomi

Vid en jämförelse av adoptörers respektive icke-adoptörers skatteintäkter per invånare framkommer som visas i tabell 5.4 att de inte skiljer sig åt i någon nämnvärd utsträckning. Adoptörernas och icke-adoptörernas genomsnittliga skatteintäkter är 26 120 respektive 26 150 kronor per invånare<sup>22</sup>. Det går alltså inte att utläsa om adoptörerna tillhör de mer eller mindre välbeställda kommunerna.

<sup>22</sup> Medelvärdena är uträknade utifrån absoluta tal.

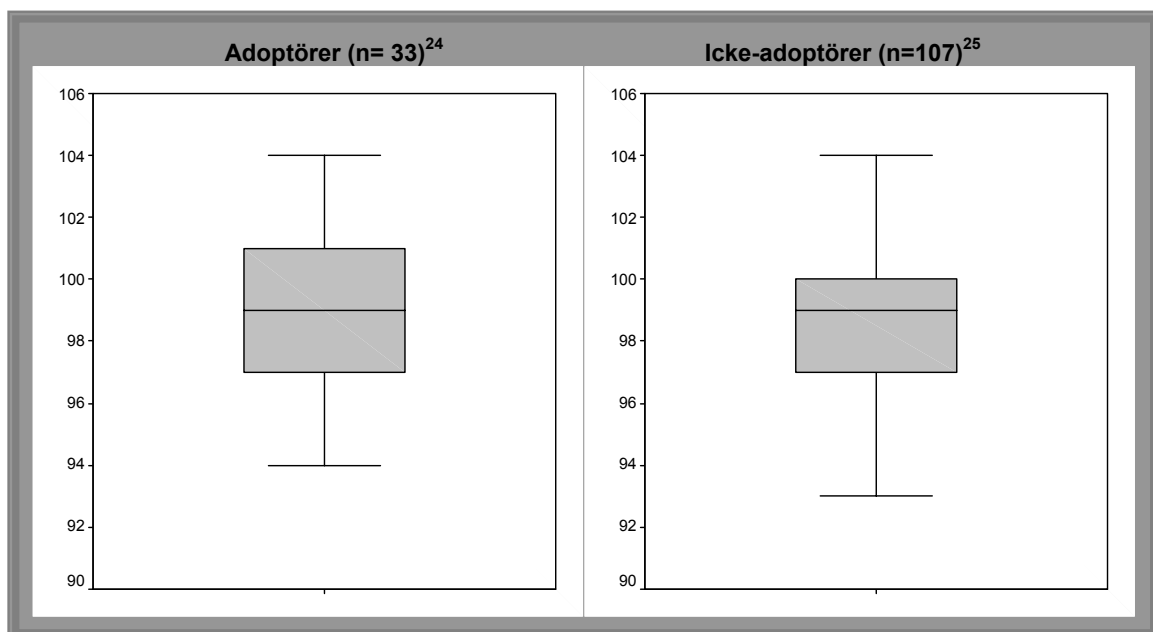
Tabell 5.4: Adoptörers och icke-adoptörers skatteintäkter per invånare

Skatteintäkter	Antal adoptörer (n=34)	Antal icke-adoptörer (n=109)
22 – 24 000	6	18
25 – 27 000	22	51
28 – 30 000	6	33
31 – 33 000	0	6
33 000-	0	1

Källa: SCB och Svenska kommunförbundet, 2001

Ytterligare ett ekonomiskt mått som använts för att jämföra adoptörer med icke-adoptörer är om intäkterna täcker kostnaderna för den löpande verksamheten. För att kunna åskådliggöra skillnader mellan grupperna på ett tydligt sätt har två boxplot-diagram konstruerats där fördelningen kring medianen visas. De grå fälten utgör 50 % av alla respondenter i respektive grupp. För att förenkla framställningen har de två adopterande kommunerna med sämst ekonomiska mått tagits bort (108, 113). Boxploten visar att 75 % av adoptörerna befinner sig i intervallet 94-101, medan 75 % av icke-adoptörerna ligger i intervallet 93-100. Det är följaktligen en större andel icke-adopterande än adopterande kommuner som klarar av att finansiera verksamheten med intäkterna. Om adoptörerna med de sämsta ekonomiska måtten tagits bort hade tendensen blivit ännu tydligare.

Tabell 5.5: Adoptörers och icke-adoptörers förmåga att finansiera verksamheten med intäkterna (skatteintäkter, stats- och utjämningsbidrag)<sup>23</sup>



Källa: SCB och Svenska kommunförbundet, år 1992-2001

<sup>23</sup> Diagrammets Y-axel visar kommunernas kostnader dividerat med intäkter. 100 = ekonomi i balans, värden > 100 = minusresultat, värden < 100 = plusresultat.

<sup>24</sup> Att antalet adoptörer ej korrelerar med det totala antalet beror på att uppgifter för en adoptör saknas.

<sup>25</sup> Att antalet icke-adoptörer ej korrelerar med det totala antalet beror på att uppgifter för två av icke-adoptörerna saknas.

Av andra studier har framgått att resursstarka kommuner ofta är mer reformbenägna än kommuner med sämre ekonomi (Klausen och Ståhlberg, 1998). Vi kan dock inte utifrån de ekonomiska mått som använts för att jämföra kommunerna påvisa något klart samband. Adoptörerna kan inte sägas ha bättre ekonomi än icke-adoptörerna, vilket talar emot Klausen och Ståhlbergs resonemang att resursstarka kommuner skulle vara mer reformbenägna. Anledningen till att vissa kommuner adopterat balanserat styrkort medan andra avstått kan alltså inte förklaras med utgångspunkt i ovanstående data.

### 5.2.5 Källa för första kontakt

Vid en jämförelse av hur kommunerna fått kännedom om balanserat styrkort framgår som tabell 5.6 nedan visar att det finns vissa likheter men även skillnader mellan adoptörer och icke-adoptörer. De tre främsta källorna för samtliga kommuner är externa seminarier/konferenser, konsultföretag och Svenska kommunförbundet. Studien visar dock att icke-adoptörerna har kommit i kontakt med balanserat styrkort via skriftliga källor, framförallt svenska, i en större utsträckning än adoptörerna. Liknande fördelning återfinns i Bjørnenaks studie (1997) om ABC där det tydligt framgår att adoptörerna kom i kontakt med ABC främst genom muntliga källor och icke-adoptörerna främst genom skriftliga källor. Han drar därmed slutsatsen att muntliga källor har en större påverkan på potentiella adoptörer än skriftliga källor. Även i vår studie kan en skillnad mellan grupperna utläsas vad gäller personliga och skriftliga källor. Adoptörernas andel muntliga/personliga källor svarar för 89,0 % av den initiala kontakten medan icke-adoptörernas andel är 67,8 %, varför det kan antas att personliga kontakter är mer slagkraftiga än skrifter av olika slag.

För att få reda på om källan för första kontakt skiljer sig åt mellan kommunal och privat sektor jämfördes de adopterande kommunerna med adoptörer från privat sektor. Det framgår att adoptörerna i privat sektor liksom de adopterande kommunerna fått kontakt med konceptet framförallt genom muntliga källor. Källorna skiljer sig dock åt. I den privata sektorn var det betydligt vanligare att få information ifrån externa konsultföretag och universitet/högskola (Ericsson och Haggård, 2000). Även kommunerna har fått information från externa konsultföretag men den främsta källan är externa seminarier/konferenser. Vidare har kommunernas intresse- och arbetsgivarorganisation, Svenska kommunförbundet, till stor del bidragit med information om balanserat styrkort.

Tabell 5.6: Källor för kännedom om balanserat styrkort för adoptörer och icke-adoptörer

Källa <sup>26</sup>	Antal adop. <sup>27</sup>		Antal icke-adop. <sup>28</sup>	
	(n=34)	(%)	(n=99)	(%)
<b>Personlig/Muntlig</b>				
Externa seminarier/konferenser	13	<b>36,1</b>	37	<b>31,4</b>
Konsultföretag	6	<b>16,7</b>	14	<b>11,9</b>
Svenska kommunförbundet	6	<b>16,7</b>	17	<b>14,4</b>
Universitet/högskola	3	<b>8,3</b>	9	7,6
Kollegor	2	5,6	2	1,7
Intern kursverksamhet	1	2,8	0	0,0

<sup>26</sup> För fullständiga svarsalternativ se bilaga 1 – Enkät, fråga 2.3.

<sup>27</sup> Anledningen till att antalet angivna källor överstiger antalet adoptörer beror på att två utav adoptörerna har angivit två källor vardera i kombinationerna externa seminarier och konsultföretag respektive utländska böcker och nätverk.

<sup>28</sup> Anledningen till att antalet angivna källor överstiger antalet icke-adoptörer beror på att femton stycken har angivit fler än en källa.

Nätverk	1	2,8	1	0,8
Σ		89,0		67,8
<b>Skriftlig</b>				
Skrifter, ex. från kommunförbundet	2	5,5	15	12,7
Utländska böcker	2	5,5	2	1,7
Svensk affärstidsskrift	0	0,0	12	10,2
Svenska böcker	0	0,0	4	3,4
Andra kommuner	0	0,0	1	0,8
Σ		11,0		28,8
Vet ej	0	0,0	4	3,4

### 5.2.6 Motiv till icke-adoption

Majoriteten av icke-adoptörerna angav att nuvarande styrning fyller sitt syfte eller att resurser saknas som främsta skäl till icke-adoption. Ett antal kommuner visade sig även ha övervägt att införa balanserat styrkort men inte ansett att det förbättrar ekonomi- och verksamhetsstyrningen. Ett annat motiv som flera kommuner angett som skäl till att inte införa modellen är att de ser balanserat styrkort som en "fluga". Vissa anger också att de använder delar av konceptet men att de inte är intresserade av att adoptera modellen i sin helhet. Slutligen finns det även kommuner som eventuellt kan tänka sig att adoptera styrkortet i framtiden men där det i dagsläget inte är aktuellt.

Anledningen till att vissa kommuner inte anser sig ha något behov av att adoptera balanserat styrkort kan bero på att de är mindre kommuner och att de ofta inte har samma behov av nya lösningar som större kommuner (Ask och Ax, 1997; Klausen och Ståhlberg, 1998). Över 75 % av de som i vår studie anger att nuvarande styrning fyller sitt syfte är mindre kommuner (< 44 105 inv.), vilket kan förklara varför de inte har adopterat balanserat styrkort. Förändringar kräver ofta resurser i form av tid, ekonomi, personal etc. Det är därför inte förvånande att nästan hälften av icke-adoptörerna anger att bristande resurser har varit en anledning till att de valt att inte införa balanserat styrkort.

Tabell 5.7: Motiv till att inte adoptera balanserat styrkort (BS)

Motiv till icke-adoption	Antal icke-adop. <sup>29</sup> (n=98) <sup>30</sup>	Andel av icke-adop. (%)
Nuvarande styrning fyller sitt syfte	45	45,9
Inte tillräckligt med resurser	43	43,9
Övervägt att införa BS, tror dock inte att det förbättrar styrningen	11	11,2
Ser BS som en "fluga"	11	11,2
Använder delar av konceptet	5	5,1
Ointresse från politiker	4	4,1
Ev. planer på att införa BS	4	4,1
Har ej prioriterat frågan	3	3,1
Nyttan överstiger ej kostnaden	2	2,0

<sup>29</sup> Anledningen till att antalet angivna motiv överstiger antalet icke-adoptörer beror på att vissa respondenter har angivit mer än ett alternativ.

<sup>30</sup> Att antalet icke-adoptörer ej överensstämmer med det totala antalet beror på att en respondent ej besvarat frågan.

### 5.3 Adoption av balanserat styrkort i Sveriges kommuner

Avsnittet inleds med en presentation av när adoptörerna kom i kontakt med balanserat styrkort för första gången och när adoptionen ägde rum. Vidare följer en beskrivning av kommunernas balanserade styrkort.

#### 5.3.1 Tidpunkt för kännedom

I enkätundersökningen tillfrågades adoptörerna om när de för första gången kom i kontakt med konceptet balanserat styrkort. En av respondenterna kom i kontakt med konceptet samma år som det presenterades, 1992. Efter hand har medvetenheten om styrkortsidéerna ökat. År 1997 kände hälften av respondenterna till begreppet och år 2000 hade samtliga kännedom om modellen. Vid en jämförelse med icke-adoptörerna framkom att tidpunkt för kännedom inte skiljer sig åt mellan grupperna.

Tabell 5.8: Tidpunkt för kännedom om balanserat styrkort

Tidpunkt för kännedom	Antal adop. (n=34)	Andel av adop. (%)	Ack. andel adop. (%)
1992	1	2,9	2,9
1993	0	0,0	2,9
1994	2	5,9	8,8
1995	3	8,8	17,6
1996	5	14,7	32,4
1997	7	20,6	52,9
1998	8	23,5	76,5
1999	4	11,8	88,2
2000	4	11,8	100,0

#### 5.3.2 Tidpunkt för adoption

Ingen av kommunerna införde balanserat styrkort samma år som modellen presenterades. Första kommunen adopterade styrkortet 1993, det dröjde dock till år 1999 innan adoptionen tog fart på riktigt. Mellan 1999 och 2002 ägde över 80 % av adoptionerna rum. Vidare har varje adoptör analyserats med hänsyn till tidpunkt för kännedom och tidpunkt för adoption för att studera förhållandet sinsemellan. Det är få av kommunerna som adopterat styrkortet samma år som de fått reda på konceptet. Det framkom att adoptörerna mellan 1993 och 2000 (11 kommuner) adopterat styrkortet ett eller två år efter den initiala kontakten. För adoptörerna 2001 och framåt (23 kommuner) är förskjutningen i genomsnitt fem år, vilket innebär att de senare adoptörerna har avvaktat en längre tid innan beslut om adoption tagits. Förskjutningen i tid mellan kännedom och adoption kan bero på osäkerhet om modellens effektivitet. Kommunerna kan därför antas ha inväntat erfarenheter från andra innan beslut om adoption tagits.

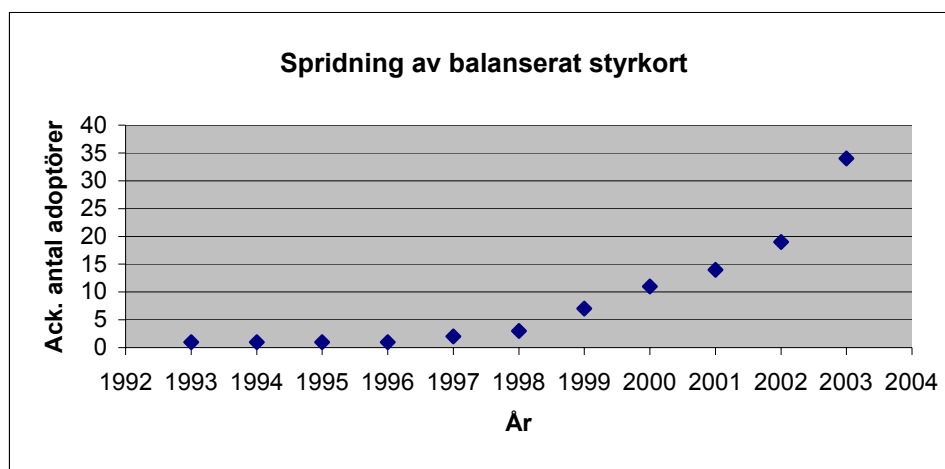
Vid en jämförelse med en studie i privat sektor (Ericsson och Haggård, 2000) framgår att adoptionen tog fart tidigare i privat sektor än i kommunal sektor. Adoptionen nådde sin kulmen 1997 i privat sektor medan vår studie visar att kulmen ännu inte är nådd för kommunal sektor, då många kommuner planerar att införa balanserat styrkort.

Tabell 5.9: Tidpunkt för adoption

Tidpunkt för adoption	Antal adop. (n=34)	Andel av adop. (%)	Ack. andel (%)
1992	0	0,0	0,0
1993	1	5,3	5,3
1994	0	0,0	5,3
1995	0	0,0	5,3
1996	0	0,0	5,3
1997	1	5,3	10,5
1998	1	5,3	15,8
1999	4	21,1	36,8
2000	4	21,1	57,9
2001	3	15,8	73,7
2002	5	26,3	100,0
2003 –	15		

Med hänsyn till tidpunkterna för adoption redogjorda för i tabell 5.9 redovisas nedan i figur 5.2 spridningsmönstret. Vid en jämförelse med S-kurvan<sup>31</sup> kan utläsas att spridningen av balanserat styrkort fortfarande befinner sig i ett tidigt skede, och vi kan inte utläsa den slutgiltiga formen för kurvan. Spridningsmönstret visar att adoptionen av balanserat styrkort utvecklades sakta t.o.m. år 1998, för att ta fart år 1999 och framåt. Då flera kommuner, närmare bestämt 15 stycken, planerar att implementera styrkortet finns inte heller någon indikation på att utvecklingen håller på att mattas av.

FIGUR 5.2: SPRIDNING AV BALANSERAT STYRKORT I KOMMUNERNA



Vi har delat in adoptörerna i faser efter mönstret i figur 5.2 ovan. Till den första fasen hänförs de kommuner som implementerat styrkort mellan 1993 och 1998. Fasen utgörs av tre kommuner, d.v.s. 9 % av adoptörerna. Fas 2 består av adoptörerna mellan 1999 och 2002, vilka är 16 kommuner (47 % av samtliga adoptörer). Slutligen har vi valt att analysera de adoptörer som planerar att införa modellen (2003-) separat, eftersom vi inte vet tidpunkt för implementering. Fas 3 omfattar 15 kommuner vilket är 44 % av samtliga adoptörer.

<sup>31</sup> Se avsnitt 3.2.1 - Diffusionsprocessen

I avsnitten 5.3.3 – 5.3.5 redogörs för kommunernas balanserade styrkort avseende syfte, perspektiv samt användningsområde. Vi berör endast kommunerna i fas 1 och 2 (19 adoptörer), då kommunerna i fas 3 ej har färdigutvecklade styrkort.

### 5.3.3 Syftet med balanserat styrkort

Att skapa en helhetssyn på kommunens ekonomi och verksamhet samt att förbättra verksamhetsuppföljningen har angetts som de främsta skälen till att införa balanserat styrkort (se tabell 5.10). Ofta nämns även betydelsen av att ge politikerna ökad förståelse för verksamheten samt bättre beslutsunderlag. Vidare syftar också styrkortet till att skapa en större delaktighet genom att engagera medarbetarna. Andra syften som nämns är att fokusera på kvalitet, benchmarking, förbättrad ansvarsfördelning och samordning av målstyrning med ekonomistyrningen.

Enligt Kaplan och Norton är syftet med styrkortet att det ska ge en balans mellan lång och kort sikt genom att fokusera både på finansiella och icke-finansiella mått. De flesta av adoptörernas syften överensstämmer med modellens grundtanke. Övriga syften som inte ingår i ursprungsmodellen kan vara en anpassning till svenska förhållanden och/eller till förutsättningar specifika för kommunal verksamhet. Ett exempel på anpassning till kommunal verksamhet kan vara syftet att förse politikerna med bättre beslutsunderlag.

Tabell 5.10: Syftet med balanserat styrkort

Syfte	Antal adop. <sup>32</sup> (n=18) <sup>33</sup>	Andel av adop. (%)
Skapa helhetssyn på ekonomi och verksamhet	8	44,4
Förbättra verksamhetsuppföljningen	7	38,9
Ge bättre beslutsunderlag till politikerna	4	22,2
Engagera medarbetarna	3	16,7
Fokusera på kvalitet	2	11,1
Benchmarking	1	5,6
Förbättra ansvarsfördelningen	1	5,6
Samordna målstyrning med ekonomistyrning	1	5,6

### 5.3.4 Perspektiv i styrkorten

Av de adoptörer (8 av 19) som angett hur många perspektiv som ingår i styrkortet varierar antalet mellan tre och fem, vanligast är fyra perspektiv. De vanligast förekommande perspektiven är ekonomi och medborgare/kund, vilka används av samtliga kommuner. Många kommuner inkluderar även ett process- och ett utvecklingsperspektiv i styrkortet. Utöver de fyra perspektiv som ingår i Kaplan och Nortons ursprungliga styrkort<sup>34</sup> har fem av åtta kommuner ett medarbetarperspektiv. Att inkludera medarbetare i styrkortet är vanligt i Sverige och därmed inget som utmärker kommunal verksamhet (Ax och Höier, 1999:4; Ericsson och Haggård, 2000).

<sup>32</sup> Att antalet syften inte korrelerar med antalet adoptörer beror på att vissa har angivit flera syften.

<sup>33</sup> Då en respondent ej besvarat frågan korrelerar ej antalet respondenter med det totala antalet.

<sup>34</sup> Se avsnitt 3.6.2

Tabell 5.11: Perspektiv i kommunernas balanserade styrkort

Perspektiv	Antal adop. (n=8) <sup>35</sup>	Andel av adop. (%)
Ekonomi	8	100,0
Medborgare/kund	8	100,0
Process	6	75,0
Medarbetare	6	75,0
Utveckling	5	62,5
Verksamhet	1	12,5

### 5.3.5 Enheter som använder balanserat styrkort

På frågan om vilka av kommunernas enheter som har balanserat styrkort anger 13 % att balanserat styrkort används i samtliga enheter. I de flesta kommunerna är dock användningen inte så utbredd, där används balanserat styrkort framförallt inom omsorg och socialförvaltning. För övrigt tillämpas balanserat styrkort i vitt skilda enheter. En stor del av kommunerna (37 %) har som mål att i framtiden införa styrkortet i samtliga enheter.

Trots att styrkortet används i olika typer av verksamheter går det att utläsa vilka användningsområden som dominerar. Det är främst i operationell verksamhet som styrkortet tillämpas. Användningen i administrativa enheter är inte lika utbredd, det kan därför antas att behovet inte är lika stort i denna typ av verksamhet.

Tabell 5.12: Enheter i kommunerna som använder balanserat styrkort

Enhet	Antal adop. (n=15) <sup>36</sup>	Andel av adop. (%)
Vård- och omsorg	8	53,3
Socialtjänst/-förvaltning	5	33,3
Konsult- och service	2	13,3
Samtliga enheter	2	13,3
Bibliotek	1	6,7
Utvecklingsnämnd	1	6,7
Områdesnämnd	1	6,7
Central förvaltning	1	6,7
Ekonomi	1	6,7
Personal	1	6,7
IT	1	6,7
Ej namngiven förvaltning	1	6,7

## 5.4 Motiv till adoption av balanserat styrkort aggregerat

För att analysera kommunernas motiv till adoption kommer vi att använda oss av Abrahamsons typologi<sup>37</sup> vilket innebär att frågorna i enkäten delats in efter de fyra perspektiven; efficient choice, forced selection, fashion och fad.

### 5.4.1 Resultat och analys av adoptörerna

I tabell 5.13 nedan redovisas motiven till att kommunerna adopterat balanserat styrkort. Motiven redovisas i fallande ordning med det mest frekvent angivna överst. Fyra av respondenterna har angivit att balanserat styrkort har införts efter initiativ och

<sup>35</sup> Att antalet respondenter ej korrelerar med det totala antalet beror på att inte samtliga respondenter besvarat frågan.

<sup>36</sup> Att antalet respondenter ej korrelerar med det totala antalet beror på att inte samtliga respondenter besvarat frågan.

<sup>37</sup> Se avsnitt 3.4



beslut taget av kommunfullmäktige, därför har övriga alternativ till adoption som kommunerna angivit uteslutits. Resultatet från övriga adoptörer visar att det starkaste argumentet till adoption är att få en bättre förståelse för verksamheten. Även förbättrat kvalitetsarbete och intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått har ansetts som relativt viktiga skäl till att adoptera balanserat styrkort. Vidare har krav på kostnadsbesparingar och effektiviseringar haft viss inverkan på beslutet att adoptera modellen.<sup>38</sup>

Rangordningen av svarsalternativen visar att kommunernas motiv till adoption huvudsakligen grundar sig på efficient choice. Något som talar för att det även kan finnas andra motiv till adoption än de som stöds av efficient choice är att 32 % av kommunerna ser balanserat styrkort som ett tillfälligt projekt. Ytterligare förklaringar till att andra perspektiv än efficient choice kan ligga till grund för adoption är att många kommuner har angivit att de främsta källorna till initial kontakt är externa seminarier, konsultföretag samt Svenska kommunförbundet (se tabell 5.6). Kommunernas intresse för NPM-lösningar kan också förklaras av den informations spridning som sker genom Svenska kommunförbundet. Det är därför möjligt att även fashion-perspektivet har influerat adoptörerna i viss mån.

Överlag väger ändå motiv hänförliga till efficient choice tyngre än motiv i fashion/fad-perspektiven. Inte heller forced selection har haft någon större betydelse för adoptionen av balanserat styrkort. Endast 12 % av respondenterna anger att det har varit avgörande för beslutet att adoptera modellen. Det renodlade fad-perspektivet har överhuvudtaget inte påverkat kommunernas adoptionsbeslut. Det innebär att kommunerna inte inspirerats från andra kommuner. Anledningen till det förhåller sig på detta sätt kan vara att balanserat styrkort fortfarande är en relativt ny styrform i kommunerna och att det därmed inte finns så många att imitera. En annan orsak till att kommuner inte imiterar andra kommuner kan vara att beteendet är mest vanligt i konkurrensutsatta branscher där ingen vågar hamna på efterkälken. I offentlig sektor råder inte denna konkurrens och det blir därmed inte lika intressant att hålla sig uppdaterad om vad alla andra kommuner gör.

Tabell 5.13: Fördelning av adoptionsmotiv för samtliga adoptörer<sup>39</sup>

Motiv	1	2	3	4	M	
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra	3,3%	23,3%	46,7%	26,7%	3,00	Efficient
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete	3,3%	33,3%	40,0%	23,3%	2,83	Efficient
Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått	6,7%	50,0%	30,0%	13,3%	2,50	Fash/fad
Krav på kostnadsbesparingar och effektiviseringar	13,3%	36,7%	40,0%	10,0%	2,47	Efficient
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte fylla sitt syfte	10,0%	46,7%	40,0%	3,3%	2,37	Efficient
Krav på kundorientering	24,1%	31,0%	34,5%	10,3%	2,31	Efficient

<sup>38</sup> Vid klassificeringen av adoptionsmotiv har hänsyn även tagits till övriga motiv som angivits utöver de fasta alternativen.

<sup>39</sup> I de fall respondenterna svarat Vet ej har alternativen uteslutits.

Inspiration efter deltagande i seminarier/konferenser där teorin bakom balanserat styrkort behandlats	17,2%	48,3%	20,7%	13,8%	2,31	Fashion
Införandet av processtänkande krävde ett nytt sätt att styra på	20,7%	44,8%	31,0%	3,4%	2,17	Efficient
Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrningen	30,0%	36,7%	23,3%	10,0%	2,13	Efficient
Balanserat styrkort är en aktuell och modern modell	23,3%	56,7%	6,7%	13,3%	2,10	Fash/fad
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte pålitlig	24,1%	51,7%	17,2%	6,9%	2,07	Efficient
Inspiration från seminarier eller konferenser där kommuner eller företag beskrivit modellen	31,0%	44,8%	17,2%	6,9%	2,00	Fad
Intresse för att mäta intellektuellt kapital	48,3%	20,7%	17,2%	13,8%	1,97	Fash/fad
Kännedom om andra kommuner som använder sig av balanserat styrkort	31,0%	62,1%	6,9%	0,0%	1,76	Fad
Kännedom om företag som använder sig av balanserat styrkort	43,3%	46,7%	6,7%	3,3%	1,70	Fashion
Önskan att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning	60,0%	26,7%	6,7%	6,7%	1,60	Fash/fad
Universitet/högskolan eller läroböcker	56,7%	36,7%	3,3%	3,3%	1,53	Fashion
Organisationsförändringar krävde ett nytt sätt att styra på	69,0%	17,2%	10,3%	3,4%	1,48	Efficient
Inspiration från företag som arbetar med intellektuellt kapital	76,7%	20,0%	0,0%	3,3%	1,30	Fashion
På inrådan av konsultföretag/revisionsbyrå	79,3%	17,2%	0,0%	3,4%	1,27	Fashion

1 = Stämmer inte alls, 2 = Stämmer till viss del, 3 = Stämmer i stor utsträckning, 4 = Stämmer helt  
M = Medelvärde (används för att rangordna motiven)

n = 30

För att se om alla kommuner dominerades av efficient choice såsom tabell 5.13 ovan indikerar har varje adoptör analyserats separat.<sup>40</sup> Analysen utgår endast ifrån alternativet ”stämmer helt” och för de kommuner som inte angivit ”stämmer helt” på något alternativ har alternativet ”stämmer i stor utsträckning” behandlats. Av analysen framkommer att 16 kommuner (47 %) främst anger efficient choice som motiv till adoption. Sju kommuner (21 %) har till övervägande del angivit att fashion/fad och då framförallt att fashion legat bakom adoptionsbeslutet. Vidare har sex kommuner (18 %) angivit att efficient choice och fashion/fad har varit lika viktiga motiv för beslut om adoption. Resterande fyra adoptörer (12 %) hänförs som tidigare nämnts till forced selection. Analysen visar att efficient choice inte dominerar i alla kommuner. Hela 21 % har angivit att fashion/fad varit det främsta skälet till adoption.

För att finna förklaring i om det är en viss typ av kommuner som påverkas av fashion/fad har en närmare analys av kommunerna gjorts. Vi kan dock inte urskilja några särdrag avseende källa för första kontakt, tid för adoption, geografisk lokalisering, storlek eller ekonomisk situation gentemot kommuner som domineras av andra perspektiv. Något som däremot skiljer är politiskt styre. De fashion/fad inspirerade kommunerna uppvisar en större andel icke-socialistiska majoriteter (6 av

<sup>40</sup> Se bilaga 4 – Adoptörernas högst rankade motiv.

7). Sammanfattningsvis kan konstateras att det inte går att identifiera några större skillnader mellan kommunerna i de olika perspektiven.

### 5.5 Resultat och analys av fas 1-3

I följande avsnitt jämförs de tre faserna, redogjorda för i avsnitt 5.3.2, avseende geografisk lokalisering, kommunstorlek och ekonomisk situation för att se om tidiga och sena adoptörer skiljer sig åt. Vidare analyseras om adoptionsmotiv förändras mellan tidiga och sena adoptörer.

#### 5.5.1 Geografisk lokalisering

I tabell 5.14 visas adoptörerna indelade efter fas 1-3 och län. Sammanställningen visar att det inte finns någon tydlig koppling mellan adoptörernas lokalisering och tidpunkt för adoption. Det går följaktligen inte att utläsa några större skillnader mellan tidiga och sena adoptörer med avseende på geografisk lokalisering.

Tabell 5.14: Länstillhörighet för respektive fas

Län	Antal Fas 1 (n = 3)	Andel av adop. (%)	Antal Fas 2 (n = 16)	Andel av adop. (%)	Antal Fas 3 (n=15)	Andel av adop. (%)
Skåne	1	33,0%			1	6,7%
Kalmar			1	6,3%	1	6,7%
Kronoberg			1	6,3%		
Jönköping	1	33,0%			2	13,3%
Västra Götaland	1	33,0%	5	31,3%	2	13,3%
Östergötland			2	12,5%		
Södermanland			1	6,3%	2	13,3%
Stockholm			3	18,8%		
Örebro			1	6,3%		
Värmland			1	6,3%	3	20,0%
Dalarna					2	13,3%
Västerbotten			1	6,3%	1	6,7%
Norrbottn					1	6,7%

n = 34

#### 5.5.2 Kommunstorlek

För att utröna om kommunstorlek har någon betydelse för när kommunerna adopterat balanserat styrkort redovisas i tabell 5.15 nedan adoptörernas storlek för de olika faserna. Då antalet adoptörer i fas 1 är så få är det svårt att uttala sig om kommunstorleken har någon betydelse. I fas 2 är majoriteten av adoptörerna större kommuner (56,3%), d.v.s. kommuner med mer än 44 105 invånare. I fas 3 är mönstret dock annorlunda, huvudparten av adoptörerna är mindre kommuner (60,0%), d.v.s. kommuner med färre än 20 410 invånare. Resultatet stöds av andra studier på området som visat att större kommuner generellt har större behov av och ofta anammar nya idéer tidigare än mindre kommuner (Ståhlberg och Klausen, 1998). Mindre kommuner kan alltså sägas ha en högre adoptionströskel, d.v.s. adopterar innovationer först när många andra redan tagit till sig modellen.

Tabell 5.15: Antal och andel adoptörer per kommunstorlek i respektive fas

Antal invånare	Antal adop.		Antal adop.		Antal adop.	
	Fas 1 (n=3)	(%)	Fas 2 (n=16)	(%)	Fas 3 (n=15)	(%)
2 639 – 8 563	0	0,0	1	6,3	2	13,3
8 563 – 20 410	1	33,0	4	25,0	7	46,7
20 410 – 44 105	1	33,0	2	12,5	4	26,7
44 105 – 91 494	0	0,0	5	31,3	0	0,0
91 494 – 186 273	1	33,0	4	25,0	2	13,3

### 5.5.3 Ekonomi

För att se om kommunernas ekonomiska situation har förändrats över tiden har en jämförelse gjorts av de tre faserna avseende intäkternas storlek av den löpande verksamhetens kostnader samt skatteintäkter per invånare. Som framgår av båda tabellerna blir kommunernas ekonomi successivt sämre över tiden. Adoptörerna i fas 1 har högre intäkter i förhållande till verksamhetskostnader än adoptörerna i både fas 2 och 3. Även räknat i skatteintäkter per invånare har adoptörerna i fas 1 en bättre ekonomi än adoptörerna i de senare faserna. Paralleller kan dras till andra studier där det visat sig att resursstarka kommuner anammar nyheter tidigare än mindre resursstarka kommuner (Klausen och Ståhlberg, 1998). Tendensen i vår studie är dock inte tillräckligt tydlig för att göra en vidare analys.

Tabell 5.16: Verksamhetskostnader/Intäkter i fas 1-3

Verksamhetskostnader/ Intäkter	Fas 1 (n=2) <sup>41</sup>	Fas 2 (n=16)	Fas 3 (n=15)
Medelvärde	98,3	99,25	100,2

Källa: SCB och Svenska kommunförbundet, 2001

Tabell 5.17: Skatteintäkter per invånare i fas 1-3

Skatteintäkter	Fas 1 (n=3)	Fas 2 (n=16)	Fas 3 (n=15)
Medelvärde	26 667	26 250	25 867

Källa: SCB och Svenska kommunförbundet, 1992-2001

### 5.5.4 Motiv till adoption i fas 1-3

I följande avsnitt redogörs för adoptionsmotiven i respektive fas (se tabell 5.20). De adoptörer i varje fas som är hänförliga till forced selection behandlas ej.

#### 5.5.4.1 Fas 1

Tungt vägande skäl till varför balanserat styrkort har införts i kommunerna i fas 1 är att existerande ekonomistyrningssystem/modell inte har ansetts fylla sitt syfte samt att införandet av processtänkande krävt förändrad styrning. Övriga skäl som är av betydelse är krav på kostnadsbesparingar och minskade resurser. Ytterligare ett viktigt motiv är att styrkortet anses vara en aktuell och modern modell. Resultatet ger stöd för att efficient choice skulle vara det dominerande motivet till att kommunerna adopterat balanserat styrkort i fas 1. Drivkraften bakom spridningen av balanserat styrkort kommer alltså inifrån kommunerna själva. Det kan dock ifrågasättas om kommunen som adopterade balanserat styrkort redan 1993 gjorde det på fullständigt rationella

<sup>41</sup> Då data saknas för en respondent korrelerar ej antalet adoptörer med det totala antalet i fas 1.

grunder då det på ett så tidigt stadium borde ha varit svårt att uppskatta modellens effektivitet. Trots osäkerhetsfaktorn så är ändå efficient choice det perspektiv som bäst överensstämmer med de angivna adoptionsmotiven.

#### 5.5.4.2 Fas 2

Det viktigaste argumentet för införandet av balanserat styrkort i fas 2 är att få en bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra. Även förbättrat kvalitetsarbete och allmänt intresse för modell som inbegriper icke-finansiella mått har visat sig vara av stor vikt. Av lika stor betydelse har intresset för en aktuell och modern modell varit. Vidare har kravet på kostnadsbesparingar varit ett viktigt argument för att adoptera balanserat styrkort. Resultatet visar att adoption i fas 2 inte kan förklaras utifrån ett enskilt perspektiv, både efficient choice och fashion/fad finns med bland de främsta motiven till adoption. Anledningen till att kommunerna anger att de vill införa balanserat styrkort p.g.a. att det är en aktuell och modern modell kan ses som en vilja att skapa legitimitet. Det innebär att kommunerna vill gesken av att de hänger med i utvecklingen och att de är nytänkande. En orsak till detta kan vara att kommunernas liksom övrig offentlig sektors resursutnyttjande har ifrågasatts vilket gör det viktigt att framstå som effektiv.

Vid en jämförelse av de främsta adoptionsmotiven i fas 1 och 2 framkommer att kommunernas motiv har förändrats (se tabell 5.18). I fas 2 kan mer fashion och fad urskiljas än i fas 1 vilket tyder på att drivkraften bakom adoption, till skillnad från tidigare, kommer både inifrån och utifrån den egna gruppen. Anledningen till ett större fokus på fashion och fad i fas två kan vara den ökade informationsspridningen om balanserat styrkort från åtskilliga konferenser, konsultföretag samt Svenska kommunförbundet. Det har också skrivits mer och mer om modellen i tidskrifter och böcker något som kan ha påverkat adoptörerna indirekt.

Förutom en förändrad fördelning av perspektiven, kan även förändringar inom perspektiven urskiljas. I båda faserna är de två främsta motiven till adoption hänförliga till efficient choice. Det är dock inte samma motiv som anges i båda faserna. De främsta motiven i fas 1 är som tidigare nämnts att existerande ekonomistyrning inte ansågs fylla sitt syfte samt att införandet av processtänkande krävde ett nytt sätt att styra på. I fas två är det två helt andra motiv som dominerar och motiv som var viktiga i första fasen är inte lika avgörande.

Tabell 5.18: Rangordning av de mest frekvent angivna motiven i fas 1-2

Rangordning	Fas 1 (n=2)		Fas 2 (n=14)	
1	Efficient choice	3,00	Efficient choice	3,22
2	Efficient choice	3,00	Efficient choice	2,79
3	Efficient choice	2,50	Fashion/Fad	2,79
4	Efficient choice	2,50	Fashion/Fad	2,50
5	Fashion/Fad	2,50	Efficient choice	2,43

#### 5.5.4.3 Fas 3

De motiv som framhållits som mest betydande i fas 3 är ett förbättrat kvalitetsarbete samt en bättre förståelse för hur verksamheten fungerar. Ett annat skäl som betonas är krav på kostnadsbesparingar och effektiviseringar. En lika viktig anledning är att kommunerna inspirerats från seminarier/konferenser där teorin bakom balanserat styrkort presenterats. Vidare har krav på kundorientering varit ett viktigt argument

bakom adoptionen av balanserat styrkort. Adoption i fas 3 kan till största delen förklaras av efficient choice-perspektivet. Det innebär att drivkraften bakom adoption av balanserat styrkort återigen kommer inifrån kommunerna. En anledning till att motiven har förskjutits kan vara att kommunerna i denna senare fas i större utsträckning än tidigare kan bedöma om modellen är effektiv eller inte. Kommunerna utgår i detta fall huvudsakligen ifrån sina egna behov och adopterar modeller som anses effektiva. Samtidigt torde en ökad användning av balanserat styrkort både i offentlig och privat sektor leda till att kommunerna får fler aktörer att imitera och få intryck av. Därför kan det ifrågasättas om efficient choice haft fullt så stor betydelse som resultatet ger sken av.

Tabell 5.19: Rangordning av de mest frekvent angivna motiven i fas 1-3

Rangordning	Fas 1 (n=2)	Fas 2 (n=14)	Fas 3 (n=14)
1	Efficient choice 3,00	Efficient choice 3,22	Efficient choice 3,00
2	Efficient choice 3,00	Efficient choice 2,79	Efficient choice 2,98
3	Efficient choice 2,50	Fashion/Fad 2,79	Efficient choice 2,50
4	Efficient choice 2,50	Fashion/Fad 2,50	Fashion 2,43
5	Fashion/Fad 2,50	Efficient choice 2,43	Efficient choice 2,39

Tabell 5.20: Fördelning av adoptionsmotiv för fas 1-3<sup>42</sup>

Motiv	Fas 1	Fas 2	Fas 3
<b>Efficient choice</b>			
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte fylla sitt syfte	3,00	2,28	2,36
Införandet av processtänkande krävde ett nytt sätt att styra på	3,00	2,22	2,00
Krav på kostnadsbesparingar och effektiviseringar	2,50	2,43	2,50
Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrningen	2,50	2,00	2,22
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete	2,00	2,79	3,00
Krav på kundorientering	2,00	2,29	2,39
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte pålitlig	1,50	2,39	1,86
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra	1,50	3,22	2,98
Organisationsförändringar krävde ett nytt sätt att styra på	1,50	1,39	1,57
<b>Fashion</b>			
På inrådan av konsultföretag/revisionsbyrå	1,50	1,15	1,36
Inspiration efter deltagande i seminarier/konferenser där teorin bakom balanserat styrkort behandlats	1,50	2,31	2,43
Universitet/högskolan eller läroböcker	1,50	1,64	1,43

<sup>42</sup> För uträkningar av medelvärden i respektive fas se bilaga 5 – Adoptionsmotiv i fas 1-3.

Inspiration från företag som arbetar med intellektuellt kapital	1,50	1,57	1,00
Kännedom om företag som använder sig av balanserat styrkort	1,50	1,71	1,71
<b>Fad</b>			
Inspiration från seminarier eller konferenser där kommuner eller företag beskrivit modellen	1,50	2,00	2,07
Kännedom om andra kommuner som använder sig av balanserat styrkort	1,00	2,00	1,64
<b>Fashion/Fad</b>			
Balanserat styrkort är en aktuell och modern modell	2,50	2,50	1,64
Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått	2,00	2,79	2,29
Önskan att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning	1,50	1,50	1,71
Intresse för att mäta intellektuellt kapital	1,00	2,36	1,69
1 = Stämmer inte alls, 2 = Stämmer till viss del, 3 = Stämmer i stor utsträckning, 4 = Stämmer helt			
n i fas 1 = 2, n i fas 2 = 14, n i fas 3 = 14			

Tidigare (se avsnitt 5.4.1) gjordes en analys av varje enskild adoptörs främsta motiv till adoption där det framkom vilket perspektiv som dominerade för varje kommun. För att se hur motiven fördelar sig på fas 1-3 har adoptörerna delats in i sina respektive faser. Av indelningen framkommer att efficient choice är det dominerande motivet till adoption i fas 1, vilket är i linje med vad som kunnat utläsas i tidigare analys (se 5.5.4.1). I fas 2 och 3 blir motiv hänförliga till fashion/fad viktigare. Tidigare rangordning av adoptörernas främsta motiv tydde på en tillbakagång mot mer efficient choice från fas 2 till fas 3 (se tabell 5.19). Analysen nedan indikerar dock att fashion/fad fortfarande är av betydelse för adoptörerna i fas 3.

Tabell 5.22: Fördelning av viktigaste motiv på perspektiv i fas 1-3

Perspektiv	Fas 1 (n=2)	Fas 2 (n=15)	Fas 3 (n=15)
Efficient choice	2	7	7
Forced selection	1	2	1
Fashion/fad	0	3	3
Efficient choice & fashion/fad	0	3	4

n = 33<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Att antalet adoptörer ej korrelerar med det totala antalet beror på att en av adoptörerna inte angivit att något av motiven har varit viktiga.

## 6. Slutsatser

*I följande kapitel redogörs för de slutsatser som går att dra utifrån studiens resultat. Vi kommer att besvara uppsatsens problemformuleringar och avslutningsvis ges förslag till fortsatta studier.*

### 6.1 Slutsatser

Vår studie har gett oss förståelse för hur spridningen av balanserat styrkort sker i Sveriges kommuner. Genom att studera ett stort antal kommuner har vi fått en bred bild av vad som styr både adoption och icke-adoption av balanserat styrkort. Vi utgår nedan ifrån uppsatsens problemställningar för att redogöra för de slutsatser som dras.

#### 6.1.1 Hur stor andel av Sveriges kommuner har adopterat balanserat styrkort?

I studien framkommer att 24 % av Sveriges kommuner har adopterat balanserat styrkort, något som tyder på att modellen är populär i offentlig sektor. Då balanserat styrkort ännu är en relativt ny företeelse i de flesta kommunerna är det dock för tidigt att uttala sig om modellen har kommit för att stanna. Något som talar för det balanserade styrkortets långsiktiga existens är att huvudparten av kommunerna som har adopterat modellen anser att den är av stadigvarande bruk och inte ett kortsiktigt projekt. Hur många kommuner som i framtiden kommer att använda sig av balanserat styrkort är svårt att sja om. Vi anser att modellen har de förutsättningar som krävs för att spridas i offentlig sektor eftersom det i icke-vinstdrivande verksamheter är viktigt att fokusera på andra än rent finansiella mått.

#### 6.1.2 Finns det skillnader i särdrag mellan adopterande och icke-adopterande kommuner?

I nedanstående stycken redogörs för de slutsatser som dras huruvida kommunernas egenskaper har påverkat valet att adoptera eller avstå från att adoptera balanserat styrkort.

Resultatet av jämförelsen mellan adoptörer och icke-adoptörer visar att de skiljer sig åt på en rad områden. För det första har kommunernas geografiska lokalisering visat sig ha betydelse för om kommunerna adopterat balanserat styrkort eller ej. Det framkommer att koncentrationen av adoptörer är störst i ett band från Västra Götaland och Värmland i väst till Södermanland, Östergötland och Kalmar i öst. Anhopningen av adoptörer kan tänkas bero på att kommuner belägna i närheten av varandra är mer benägna att införa samma modeller, d.v.s. kommunerna ”smittas” av varandra. Att så få kommuner i Stockholm län har adopterat balanserat styrkort är förvånansvärt med tanke att de är lokaliserade till ett område där informationsspridningen om aktuella modeller är stort. En förklaring till den låga adoptionsgraden i länet kan vara att Stockholms kommun inte har infört balanserat styrkort, vilket kan fungera immuniserande för näraliggande kommuner.

För det andra visar det sig att kommunernas storlek är av betydelse för adoption då det främst är större kommuner som har infört balanserat styrkort. Resultatet är inte förvånansvärt med tanke på att större kommuner har ett större behov av att samordna verksamheten. Mindre kommuner har troligtvis inte samma behov av formaliserade styrmodeller då verksamheten är mindre omfattande och inte lika komplex som i



större kommuner. Ytterligare en förklaring till att större kommuner i högre utsträckning har adopterat balanserat styrkort kan bero på att modellen inte lämpar sig lika bra i mindre kommuner eller att modellen inte tillgodoser mindre kommuners behov. Olika ekonomistyrningsmodeller behöver alltså inte passa lika bra i alla typer av kommuner. Hade undersökningen utgått ifrån en annan ekonomistyrningsmodell hade resultatet följaktligen kunnat bli annorlunda.

Ett tredje särdrag mellan adoptörer och icke-adoptörer är politiskt styre. Vi har kommit fram till att kommuner med icke-socialistisk majoritet är mer benägna än andra att adoptera balanserat styrkort. Det pekar på att det finns ett större intresse för marknadsinspirerade reformer hos kommuner med borgerlig majoritet än hos kommuner med socialistisk majoritet. Om intresset för marknadsinspirerade modeller är en fördel eller en nackdel för kommunerna är svårt att uttala sig om. Det skulle kunna vara en nackdel om införandet av reformer i kommunerna bottnar i en ren imitation av modeller som används i privat sektor, utan hänsyn tagen till förutsättningarna som råder i offentlig verksamhet. Det kan dock även vara positivt om intresset innebär en strävan att utvärdera och ta ställning till nya modeller som kan förbättra ekonomi- och verksamhetsstyrningen även i offentlig sektor.

Vad gäller kommunernas ekonomiska situation har vi funnit att det inte är några större skillnader mellan adoptörer och icke-adoptörer. Det enda som kan utläsas är att icke-adoptörerna i högre grad täcker sina verksamhetskostnader med intäkterna än vad adoptörerna gör. Slutsatserna som kan dras av detta är att det inte är de kommuner med bäst ekonomi som har adopterat balanserat styrkort i störst utsträckning. Snarare tyder det på att det är kommuner med sämre ekonomi som adopterat balanserat styrkort för att kostnadseffektivisera verksamheten.

En variabel som vi inte har undersökt men som kan ha inverkat på valet att adoptera balanserat styrkort är personliga egenskaper hos anställda i kommunen. En sådan kartläggning hade krävt djupgående studier av samtliga kommuner, något som ej varit möjligt för oss att genomföra. Vi har dock anledning att tro att personliga egenskaper kan ha påverkat adoptionsbenägenheten i vissa av kommunerna. I de fall där vi inte kunnat utläsa andra skillnader i särdrag mellan adoptörer och icke-adoptörer kan det vara de personliga egenskaperna hos någon i kommunen som avgjort att balanserat styrkort adopterats. Det är mycket troligt att det krävs personer med stort engagemang och viljestyrka för att genomdriva förändringar såsom införande av en ny styrmodell.

### **6.1.3 Finns det skillnader i särdrag mellan tidiga och sena adoptörer?**

Vad som framgår tydligast av jämförelsen mellan tidiga och sena adoptörer är att större kommuner adopterar balanserat styrkort tidigare än mindre kommuner. Vi antar att detta beror på att mindre kommuner inte vågar adoptera nya modeller innan de visat sig effektiva i andra kommuner. Osäkerheten kan grunda sig i att mindre kommuner inte har de resurser som större kommuner har och därför inte kan riskera att testa något oprövat. Vidare kan de mindre kommunernas eftersläpning förklaras av att större kommuner fungerar som förebilder varför det faller sig naturligt att invänta vilka innovationer som adopteras.

#### **6.1.4 Vilka är motiven till att kommuner adopterar balanserat styrkort och skiljer sig motiven åt för tidiga och sena adoptörer?**

Slutsatserna som dras från de motiv till adoption som kommunerna angivit är att de tekniskt rationella motiven dominerar. Viktigt att poängtera vad gäller resultatet är dock att det i efterhand är lätt att ge rationella förklaringar på gjorda val, vilket kan ha påverkat svaren till fördel för efficient choice. Vissa inslag av fashion/fad kan också skönjas medan motiv i fad-perspektivet inte verkar ha haft så stor betydelse för adoption. I tidigare studier utifrån Abrahamsons typologi kunde tydligare förskjutningar i perspektiv urskiljas mellan tidiga och sena adoptörer, från efficient choice till mer fashion/fad för att återgå till efficient choice igen. Anledningen till att vi inte ser samma tydliga mönster skulle kunna bero på att diffusionen av balanserat styrkort i offentlig sektor fortfarande befinner sig i ett relativt tidigt skede. Att så många kommuner har svarat (15 stycken) att de ska införa balanserat styrkort tyder dock på en förskjutning från efficient choice mot fashion/fad. Det verkar inte sannolikt att så många kommuner samtidigt skulle besluta sig för att adoptera balanserat styrkort p.g.a. en övertygelse om modellens effektivitet för verksamheten. Det kan därför antas att kommunerna som står i begrepp att införa balanserat styrkort har påverkats av yttre faktorer såsom kommunförbundet eller seminarier/konferenser vilket skulle innebära ett ökat fokus på fashion-perspektivet. Då många kommuner adopterat balanserat styrkort nyligen finns det inte så många kommuner att imitera vilket förklarar varför fad-perspektivet inte fått större genomslag.

#### **6.2 Förslag till fortsatta studier**

Då balanserat styrkort är en relativt ny företeelse i många kommuner är det svårt att avgöra om modellen är en tillfällig ”fluga” eller om den har kommit för att stanna. Det vore därför av stort intresse att genomföra en studie liknande vår om ett antal år för att se hur adoptionen av balanserat styrkort har utvecklats.

Vidare vore det önskvärt att göra en komparativ studie mellan offentlig sektor i olika länder för att se hur balanserat styrkort används och i vilken utsträckning. Det vore också av intresse att studera om adoptionsmotiven är likartade eller om de skiljer sig åt mellan offentlig sektor i Sverige och i andra länder.

## Källförteckning

### Böcker

Alvarez J. L. (1998), *The diffusion and consumption of business knowledge*, MacMillan Press Ltd., Basingstoke

Bjørnenak T. (1994), *Aktivitetsbasert kalkulasjon*, Fagbokforlaget, Bergen

Bradford W. A., Kent M. G. (1997), *Human Geography – theories and their applications*, Oxford university press, Oxford

Brorström B. (2002), *De fattiga och de rika*, Studentlitteratur, Lund

Dahmström K. (2000), *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund

Ericsson L. T., Wiedersheim-Paul F. (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber, Malmö

Ferlie et. al. (1996), *The new public management in action*, Oxford University Press Inc., New York, NY

Fernler K. (1996), *Mångfald eller likriktning*, Nerenius och Santérus förlag, Stockholm

Forssell A., Jansson D. (2000), *Idéer som fångslar – recept för en offentlig reformation*, Liber, Malmö

Holme I. M., Solvang B. K. (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Hägerstrand T. (1967), *Innovation diffusion as a spatial process*, The university of Chicago press, Chicago, ILL

Jacobsen D. I. (2002), *Vad, hur och varför? - om metodval i företagsekonomi och samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Kaplan R. S., Norton D. P. (1996a), *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*, Harvard School Press, Boston, MA

Kaplan R. S., Norton D. P. (1999), *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling*, ISL, Göteborg

Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston

Klausen K. K., Ståhlberg K. (1998), *New Public Management i Norden*, Odense Universitetsförlag, Odense

Körner S. (1987), *Statistisk dataanalys*, Studentlitteratur, Lund

Körner S., Wahlgren L. (2002), *Praktisk statistik*, Studentlitteratur, Lund

- Lekvall P., Wahlbin C. (2001), *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag, Göteborg
- Lind, R. (1996), *Moderna myndigheter?*, Studentlitteratur, Lund
- Lönnqvist R., Lind J.(1998), *Internredovisning och prestationsmätning*, Studentlitteratur, Lund
- Mangione T. W. (1995), *Mail Surveys – Improving the Quality*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Mendenhall W., Ott L., Scheaffer R. L. (1971), *Elementary Survey Sampling*, Duxbury Press, Belmont, CA
- Olson O., Guthrie J., Humphrey C. (1998), *Global Warning*, Cappelen Akademisk Förlag AS, Oslo
- Olve N., Roy J., Wetter M. (1997), *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Liber, Malmö
- Patel R., Davidson B. (1994), *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Rogers E. M. (1995), *Diffusion of innovations*, The free press, New York, NY
- Røvik K.A. (2000), *Moderna organisationer*, Liber AB, Malmö
- Thomas P. (1999), *Fashions in management research*, Ashgate Publishing Ltd., Aldershot

### Artiklar

- Abrahamson E. (1991), *Managerial fads and fashion – the diffusion and rejection of innovations*, Academy of Management Review, vol. 16, nr 3, 586-612
- Ax C., Bjørnenak T. (2003), *The Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations – The Case of Balanced Scorecard in Scandinavia*, Management Accounting Research, Forthcoming
- Ax C., Höier A. (1999), *Styrkortet – Vart går utvecklingen?*, Ekonomi & Styrning, 1999:4
- Bjørnenak T. (1997), *Diffusion and accounting – The case of Norway*, Management Accounting Research, vol. 8, nr 1, s. 3-17
- Bjørnenak T., Olson O., (1999), *Unbundling management accounting innovations*, Management Accounting Research, vol. 10, nr 4, s. 325-338
- Common R. K. (1998), *Convergence and transfer – A review of the globalization of new public management*, International Journal of Public Sector Management, vol. 11, nr 6, s. 440-450
- DiMaggio P. J., Powell W.W. (1983), *The iron cage revisited – Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Review, nr 48, s. 147-160

Ellingson D. A., Wambsganss J. R. (2001), *Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities – A “balanced scorecard” approach*, Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management, vol. 13, nr 1

Granlund M., Lukka K. (1998), *It's a Small World of Management Accounting Practices*, Journal of Management Accounting Research, vol. 10, 153-179

Kaplan R. S., Norton D. P. (1992), *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*, Harvard Business Review, januari – februari, s. 71-79

Kaplan R. S., Norton D. P. (1993), *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, september-oktober, s. 134-147

Kaplan R. S., Norton D. P. (1996b), *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, januari – februari, s. 75-85

Malmi T. (1999), *Activity-Based Costing Diffusion Across Organizations – An Exploratory Empirical Analysis of Finnish Firms*, Accounting, Organizations and Society, vol. 24, nr 8, s. 649-672

Moon J. M., deLeon P. (2001), *Municipal Reinvention – Managerial Values and Diffusion among Municipalities*, Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 11, nr 3, s. 327-351

Newell S., Robertson M., Swan J. (2001), *Management fads and fashions*, Organization, vol. 8, nr 1, s. 5-15

### **Avhandlingar, forskningsrapporter och uppsatser**

Aksnes D., Skeie B., Skjelvan R. (1999), *Diffusjon av styrningsinnovasjoner i finansbransjen*, Oppgave i MBA-program i økonomisk styrning, Norges Handelshøyskole, Bergen

Ask U., Ax C. (1997), *Produktkalkylering i litteratur och praktik – En beskrivande och förklarande studie av svensk verkstadsindustri*, BAS, Göteborg

Ericsson A., Haggård A. (2000), *Diffusion av Balanced Scorecard i Sverige – en empirisk studie av adoptionsmotiv*, Magisteruppsats i ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Forssell A. (1999), *Offentlig reformation i marknadsmodellernas spår?*, 1999:5, Score Rapportserie

Hasselbladh H. (1991), *Administrativa innovationer i organisationer*, Arbetsuppsats, Uppsala universitet

Johansson P., Johnsson M. (1994), *Är kommunerna slavar under modetrenderna?*, Kandidatuppsats i förvaltningsekonomi, Förvaltningshögskolan

Johansson P., Johnsson M. (1995), *Kommunernas sökande i reformernas labyrint*, Magisteruppsats i förvaltningsekonomi, Förvaltningshögskolan

Sahlin-Andersson K. (2000), *National, International and Transnational Constructions of New Public Management*, 2000:4, Score Rapportserie, Stockholms universitet

Sahlin-Andersson K. (2000), *Transnationell reglering och statens omvandling*, 2000:14, Score Rapportserie, Stockholms universitet

### Övrig litteratur

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

Kommunaktuellt, 1992, nr 1

Regeringskansliet (2001), *Kommunernas och landstingens ekonomi*

Riksrevisionsverket (1996), *Balanced score card i myndigheterna - Förbättrad resultatinformation för intern styrning*, 1996:72

Svenska kommunförbundet och Statistiska centralbyrån (1992-2001), *Vad kostar verksamheten i din kommun?*

Svenska kommunförbundet (2000), *Konsten att styra – Exempel på kommunala balanced scorecard*, 3:e upplagan

Svenska kommunförbundet (2001), *Dialog och process – Centrala delar i konsten att styra*

### Övrigt

Malmi, T. (2002), *Enkät använd vid diffusionsstudie om ABC i Finland*. Studien redogörs för i artikeln: Activity-Based Costing Diffusion Across Organizations – An Exploratory Empirical Analysis of Finnish Firms

Westberg, M. (2002), Handledning angående urval och bearbetning av data, 2002-11-22 och 2002-12-12



Göteborg 2002-11-xx

## Enkät om ekonomi- och verksamhetsstyrning i kommuner

Med referens till vårt telefonsamtal 2002-11-xx

Inom ramen för en magisteruppsats i ekonomistyrning på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet genomförs en enkätundersökning om ekonomi- och verksamhetsstyrning i Sveriges kommuner. Bakgrunden till undersökningen är att det på senare år har blivit allt vanligare att den offentliga sektorn använder sig av balanserat styrkort/balanserad styrning. Det var Kaplan & Norton som presenterade konceptet för första gången i Harvard Business Review 1992. Under det senaste decenniet har det blivit ett mycket populärt verktyg för ekonomi- och verksamhetsstyrning. Vissa studier inom området har bedrivits, det finns dock inte någon som undersökt hur spridningen av balanserat styrkort/balanserad styrning sker i Sveriges kommuner.

Vi är i vår studie intresserade av att ta reda på varför vissa kommuner väljer att införa balanserat styrkort/balanserad styrning medan andra inte gör det. Vi vill även med denna studie kartlägga ekonomi- och verksamhetsstyrningen i Sveriges kommuner.

Er kommun har liksom 167 andra kommuner valts ut genom ett statistiskt slumpmässigt urval. Den här sortens urval medför att inga andra kommuner kan väljas ut istället för Er kommun. Det är därför mycket viktigt att Ni medverkar för att undersökningens slutresultat ska bli så rättvisande som möjligt.

Vi ber Dig vänligen sätta av 10 - 20 minuter för att besvara enkäten. För att underlätta ifyllandet av enkäten har vi utformat svarsalternativen så att det i stor utsträckning räcker att ange ett eller flera alternativ för att besvara frågorna. Vi har i varje fråga listat de svarsalternativ som vi tror är de vanligast förekommande.

Alla svar i undersökningen kommer att behandlas konfidentiellt, det finns således ingen risk för att information om någon enskild kommun publiceras. Ifyllandet av namnet på kommunen är endast till för att underlätta sammanställningen av datan och för att kunna göra en geografisk kartläggning.

**Så här svarar Du på enkäten:**

- Fyll i svaren i enkäten nedan och spara sedan dokumentet. Skicka därefter tillbaka den ifyllda enkäten till oss genom att trycka "svara/reply" på detta E-mail, och bifoga det sparade dokumentet.
- För de frågor där alternativ ges skriv Ditt/Dina alternativ på svarsraden efter frågan.
- För de frågor där kommentar kan ges skriv svaret direkt efter frågan. Känn Dig inte begränsad av det utrymme som givits, utan skriv gärna mer.

**Skulle Du hellre vilja skicka svaren via post vänligen använd nedanstående adress:**

Petra Ericsson  
Sprängkullsgatan 10 b, 3 tr.  
411 23 Göteborg

**Har Du frågor, tveka inte att kontakta oss per telefon eller e-mail:**

Jenny Andersson, 0709-79 15 12 eller [rutjenny\\_andersson@hotmail.com](mailto:rutjenny_andersson@hotmail.com)  
Petra Ericsson, 031-711 70 22 eller [petraericsson@yahoo.com](mailto:petraericsson@yahoo.com)

Vi vore tacksamma om Du kan svara så snart som möjligt, dock senast den 10 december 2002.

Tack för Din medverkan!



# Enkät om ekonomi- och verksamhetsstyrning i kommuner

## 1. Bakgrundsfrågor

1.1 Din befattning: \_\_\_\_\_

1.2 Kommun: \_\_\_\_\_

1.3 Antal anställda i kommunen: \_\_\_\_\_

1.4 Antal invånare i kommunen: \_\_\_\_\_

1.5 Län: \_\_\_\_\_

**1.6 a) Politiskt styre 1999-2002?** (*Ange vilka partier som hade majoritet i kommunfullmäktige*) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**b) Politiskt styre 1995-1998?** (*Ange vilka partier som hade majoritet i kommunfullmäktige*) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2. Balanserat styrkort/balanserad styrning

### 2.1 Känner Ni till konceptet balanserat styrkort/balanserad styrning?

- a) Ja
- b) Nej

Svar: \_\_\_\_\_

Om Ja fortsätt på nästa fråga, om Nej gå till fråga 3.4 genom att [klicka här](#).

### 2.2 När kom Ni för första gången i kontakt med idén balanserat styrkort/balanserad styrning?

- |         |         |
|---------|---------|
| a) 1992 | g) 1998 |
| b) 1993 | h) 1999 |
| c) 1994 | i) 2000 |
| d) 1995 | j) 2001 |
| e) 1996 | k) 2002 |
| f) 1997 |         |

Svar: \_\_\_\_\_

**2.3 Genom vilken källa kom ni för första gången i kontakt med idén? (Ange endast ett alternativ)**

- a) Konsultföretag
- b) Universitet eller högskola
- c) Externa seminarier eller konferenser
- d) Utländska böcker, t.ex. Kaplan & Norton
- e) Svenska böcker, t.ex. Olve, Roy & Wetter
- f) Skrifter, t.ex. från Kommunförbundet eller offentlig myndighet
- g) Svensk affärstidskrift, t.ex. Veckans Affärer eller Ekonomi & Styrning
- h) Utländsk affärstidskrift, t.ex. Harvard Business Review
- i) Svenska Kommunförbundet
- j) Ekonomistyrningsverket (ESV)
- k) Övrig källa, i så fall vilken: \_\_\_\_\_

Svar: \_\_\_\_\_

Ev. kommentar: \_\_\_\_\_

**2.4 Använder Ni er av balanserat styrkort/balanserad styrning?**

- a) Ja
- b) Nej

Svar: \_\_\_\_\_

Om Ja fortsatt på nästa fråga, om Nej gå till fråga 3.1 genom att [klicka här](#).

**2.5 När påbörjades arbetet med balanserat styrkort/balanserad styrning?**

- |         |         |
|---------|---------|
| a) 1992 | g) 1998 |
| b) 1993 | h) 1999 |
| c) 1994 | i) 2000 |
| d) 1995 | j) 2001 |
| e) 1996 | k) 2002 |
| f) 1997 |         |

Svar: \_\_\_\_\_

**2.6 Varför påbörjades arbetet med balanserat styrkort/balanserad styrning just vid den tidpunkten?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.7 a) Hur stor andel av kommunens enheter, ex. förvaltningar har balanserat styrkort/balanserad styrning idag? (Ange svaret i %) \_\_\_\_\_**

b) Vilka enheter har balanserat styrkort/balanserad styrning? \_\_\_\_\_

---

---

**2.8 Har kommunen mål för hur stor andel av enheterna som ska införa balanserat styrkort/balanserad styrning?**

- a) Ja
- b) Nej

Svar: \_\_\_\_\_

Om Ja, hur stor andel (%) och vilka? \_\_\_\_\_

---

**2.9 Vilket är det övergripande syftet/syftena med det balanserade styrkortet/styrningen, d.v.s. vad vill ni åstadkomma?** \_\_\_\_\_

---

---

---

**2.10 Ge en kortfattad beskrivning av Ert balanserade styrkort/balanserade styrning avseende exempelvis perspektiv, mål och mått: (Alternativt bifoga materialet med enkäten och/eller hänvisa till länk där information kan fås.)** \_\_\_\_\_

---

---

---

**2.11 Skulle Ni karaktärisera Ert arbete med det balanserade styrkortet/styrningen som:**

- a) En stadigvarande aktivitet
- b) Ett experiment/tillfälligt projekt

Svar: \_\_\_\_\_

Ev. Kommentar: \_\_\_\_\_

**2.12 Används balanserat styrkort/balanserad styrning aktivt i verksamheten, d.v.s. används det ute i organisationen?**

- a) Ja
- b) Nej
- c) Vet ej

Svar: \_\_\_\_\_

Ev. Kommentar: \_\_\_\_\_

**2.13 Vilket/vilka av nedanstående alternativ har påverkats av det balanserade styrkortet/balanserade styrningen?**

- a) Budgeteringen
- b) Rapporteringen
- c) Ansvarsfördelningen
- d) Organisationsstrukturen
- e) Inget av ovanstående alternativ
- f) Annat, i så fall vad: \_\_\_\_\_

Svar: \_\_\_\_\_

Hur har det angivna alternativet/alternativen påverkats: \_\_\_\_\_

---

---

---

**2.14 Varför infördes balanserat styrkort/balanserad styrning? Markera hur väl följande påståenden stämmer överens med Er uppfattning om motiven till införandet.**

1) *Existerande ekonomi- och verksamhetsstyrning ansågs inte pålitlig, exempelvis erhöles felaktiga signaler.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

2) *Existerande ekonomi- och verksamhetsstyrning ansågs inte fylla sitt syfte, exempelvis var det inte användbart för rapportering och feedback, systemet fokuserade på fel parametrar och/eller ansågs förlegat.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

3) *Inget egentligt skäl utan snarare en önskan att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

4) *Organisationsförändringar av exempelvis ansvarsfördelning eller avdelningsstruktur krävde ett nytt sätt att styra på.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

5) *Krav på kundorientering*

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

Svar: \_\_\_\_\_

6) *Införandet av processtänkande/flödesorientering krävde ett nytt sätt att styra på.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

7) *Krav på kostnadsbesparingar och/eller effektiviseringar av verksamheten*

- a) Stämmer inte alls
- b) Stämmer till viss del

- c) Stämmer i stor utsträckning
- d) Stämmer helt
- e) Vet inte, kommer inte ihåg

Svar: \_\_\_\_\_

8) *Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrningen.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

9) *För att få en bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

10) *Intresse för att mäta intellektuellt kapital, d.v.s. mjuka faktorer, exempelvis humankapital ledde till att denna styrform infördes.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

11) *Inspiration från företag som arbetar med intellektuellt kapital, exempelvis Skandia påverkade valet.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

12) *Allmänt intresse för icke-finansiella mått, exempelvis kundnöjdhet eller personaltillfredsställelse påverkade valet.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

13) *Det balanserade styrkortet/styrningen infördes för att förbättra kommunens kvalitetsarbete.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

14) *Efter initiativ och beslut taget av kommunfullmäktige.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

15) *Efter beslut taget av kommunfullmäktige i samråd med annan part, nämligen: \_*

---

16) *Kännedom om företag som använde sig av balanserat styrkort/balanserad styrning påverkade vårt val.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

17) *Kännedom om andra kommuner som använde sig av balanserat styrkort/balanserad styrning påverkade vårt val.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

18) *På inrådan av konsultföretag/revisionsbyrå.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

Om Ni infört balanserat styrkort/balanserad styrning på inrådan av konsult- eller revisionsbyråer, vänligen namnge dessa: \_\_\_\_\_

---

19) *Deltagande i seminarier och konferenser där teorin bakom balanserat styrkort/balanserad styrning behandlats inspirerade till implementeringen.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

20) *Deltagande i seminarier och konferenser där kommuner eller företag som använder balanserat styrkort/balanserad styrning beskrivit modellen i praktiken inverkade på valet.*

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

Svar: \_\_\_\_\_



21) *Deltagande i kurser på universitet eller högskola och/eller läroböcker hade inflytande.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

22) *Balanserat styrkort/balanserad styrning är en aktuell och modern styrform, det är naturligt att arbeta på detta sätt för att hänga med i utvecklingen.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

23) *Andra motiv var viktiga för beslutet att införa balanserat styrkort/balanserad styrning, nämligen:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.15 Har det balanserade styrkortet/balanserade styrningen uppfyllt syftet/syftena Ni hade vid påbörjan av projektet?**

- a) Ja
- b) Nej
- c) Vet ej, för tidigt att uttala sig om

Svar: \_\_\_\_\_

Kommentar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3. Ekonomistyrning utan balanserat styrkort/balanserad styrning

**3.1 Varför använder Ni inte balanserat styrkort/balanserad styrning? (Flera alternativ kan anges)**

- a) Tycker att nuvarande styrning fyller sitt syfte och fungerar bra.
- b) Ser balanserat styrkort/balanserad styrning som en "fluga" som snart kommer att dö ut.
- c) Vi har inte tillräckligt med resurser för att genomgå en sådan förändring.

- d) Vi har övervägt att införa balanserat styrkort men funnit det inte förbättrar ekonomi- och verksamhetsstyrningen.
- e) Vi har haft balanserat styrkort/balanserad styrning men avskaffat det.
- f) Annat, i så fall vad: \_\_\_\_\_

Svar: \_\_\_\_\_

Ev. kommentar: \_\_\_\_\_

### 3.2 Planerar Ni att införa balanserat styrkort/balanserad styrning?

- a) Ja
- b) Nej
- c) Vet ej

Svar: \_\_\_\_\_

Om Ja fortsatt på nästa fråga, om Nej gå till fråga 3.4 genom att [klicka här](#).

### 3.3 Varför planerar Ni att införa balanserat styrkort/balanserad styrning?

**Markera hur väl följande påståenden stämmer överens med Er uppfattning om vad som ligger till grund för planerna.**

- 1) *Existerande ekonomi- och verksamhetsstyrning anses inte vara pålitlig, exempelvis erhålls felaktiga signaler.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

- 2) *Existerande ekonomi- och verksamhetsstyrning anses inte fylla sitt syfte, exempelvis är det inte användbart för rapportering och feedback, systemet fokuserar på fel parametrar och/eller anses förlegat.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

- 3) *Inget egentligt skäl utan snarare en önskan att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning.*

- a) Stämmer inte alls

- b) Stämmer till viss del
- c) Stämmer i stor utsträckning
- d) Stämmer helt
- e) Vet inte, kommer inte ihåg

Svar: \_\_\_\_\_

4) *Organisationsförändringar av exempelvis ansvarsfördelning eller avdelningsstruktur kräver ett nytt sätt att arbeta på.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

5) *Krav på kundorientering*

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

Svar: \_\_\_\_\_

6) *Införandet av processtänkande/flödesorientering kräver ett nytt sätt att styra på.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

7) *Krav på kostnadsbesparingar och/eller effektiviseringar av verksamheten.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

8) *Minskad resurstilldelning gör det nödvändigt att ändra styrningen.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

9) *För att få en bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

10) *Intresse för att mäta intellektuellt kapital, exempelvis humankapital gör att vi vill införa denna styrform.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

11) *Inspiration från företag som arbetar med intellektuellt kapital, exempelvis Skandia har påverkat vårt val.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

12) *Allmänt intresse för icke-finansiella mått, exempelvis kundnöjdhet eller personaltillfredsställelse har påverkat vårt val.*

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

- d) Stämmer helt
- e) Vet inte, kommer inte ihåg

Svar: \_\_\_\_\_

13) *Det balanserade styrkortet/styrningen kommer att införas för att förbättra kommunens  kvalitetsarbete.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

14) *Kommunfullmäktige har beslutat att balanserat styrkort/balanserad styrning ska införas.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

15) *Kommunfullmäktige i samråd med annan part har beslutat om införandet, nämligen: \_\_\_\_\_*

---

16) *Kännedom om företag som använder sig av balanserat styrkort/balanserad styrning har påverkat vårt val.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

17) *Kännedom om andra kommuner som använder sig av balanserat styrkort/balanserad styrning har påverkat vårt val.*

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

e) Vet inte, kommer inte ihåg

Svar: \_\_\_\_\_

18) På inrådan av konsultföretag/revisionsbyrå.

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

Svar: \_\_\_\_\_

Om Ni anlitat eller påverkats av konsult- eller revisionsbyråer, vänligen namnge dessa: \_\_\_\_\_

19) Deltagande i seminarier och konferenser där teorin bakom balanserat styrkort/balanserad styrning behandlats har gett inspiration.

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

Svar: \_\_\_\_\_

20) Deltagande i seminarier och konferenser där kommuner eller företag som använder balanserat styrkort/balanserad styrning beskrivit modellen i praktiken har inverkat.

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

Svar: \_\_\_\_\_

21) Deltagande i kurser på universitet eller högskola och/eller läroböcker har haft inflytande.

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

e) Vet inte, kommer inte ihåg

Svar: \_\_\_\_\_

22) *Balanserat styrkort/balanserad styrning är en aktuell och modern modell, det är naturligt att arbeta med det för att hänga med i utvecklingen.*

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

Svar: \_\_\_\_\_

23) *Andra motiv är viktiga för planerna att införa balanserat styrkort/balanserad styrning, nämligen:* \_\_\_\_\_

**3.4 Hur ser Er ekonomi- och verksamhetsstyrning ut idag avseende styrmodeller, mål och mått? (Ge en kortfattad beskrivning)** \_\_\_\_\_

---

---

---

***Tack för Er medverkan!***

Ja tack, jag vill ha en kopia av den slutgiltiga uppsatsen skickad via E-mail till följande adress: \_\_\_\_\_

## Bilaga 2 – Uträkning av urvalsstorlek och felmarginal

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)D+p(1-p)}$$

$$D = B^2/4$$

B = Felmarginalen  
N = Total population  
n = Urval  
p = Andel av populationen

Då vi på förhand inte visste hur stor andel av kommunerna som adopterat balanserat styrkort utgick vi ifrån ett "worst case scenario".

$$D = 0,05^2 / 4 = 0,000625$$

$$n = \frac{289 \cdot 0,5(1-0,5)}{(289-1) \cdot 0,000625 + 0,5(1-0,5)} = \frac{72,25}{0,43} = 168 \text{ kommuner}$$

För att räkna ut den faktiska felmarginalen används följande formel:

$$1,96 \sqrt{\frac{p(1-p)}{n-1} \left( \frac{N-n}{N} \right)}$$

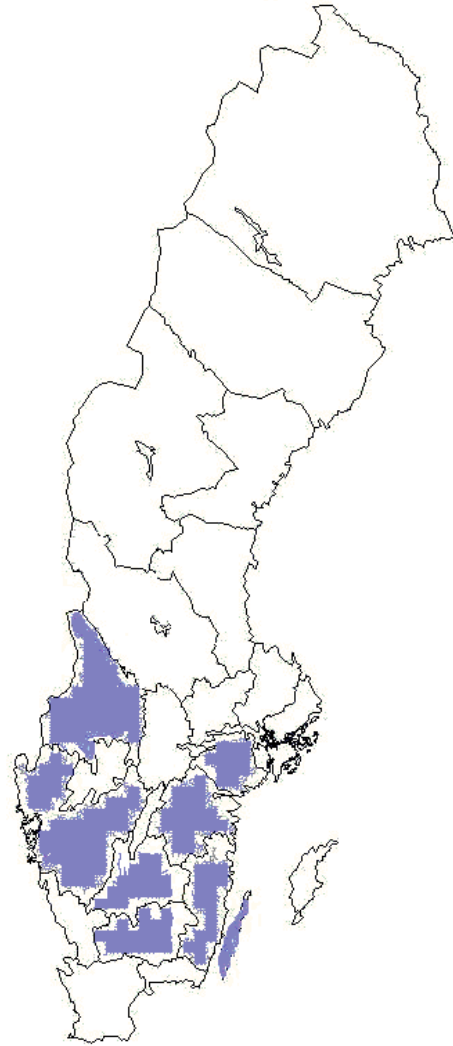
$$1,96 \sqrt{\frac{0,24 \cdot 0,76}{168-1} \left( \frac{289-168}{289} \right)}$$

För att minska risken för avvikelser bör en hög konfidensgrad väljas (Jacobsen, 2002). Vi har valt en konfidensgrad på 95 %, det innebär att man med 95-procentig säkerhet kan säga att det uppmätta resultatet ligger inom en viss felmarginal. Felmarginalen på 4,2 % innebär att undersökningens konfidensintervall (95 %) blir 24 % +/- 4,2 % vilket ger 19,8 % – 28,2 %. Resultatet innebär att man med 95 % säkerhet kan fastställa att andelen adoptörer befinner sig mellan 19,8 % och 28,2 %.



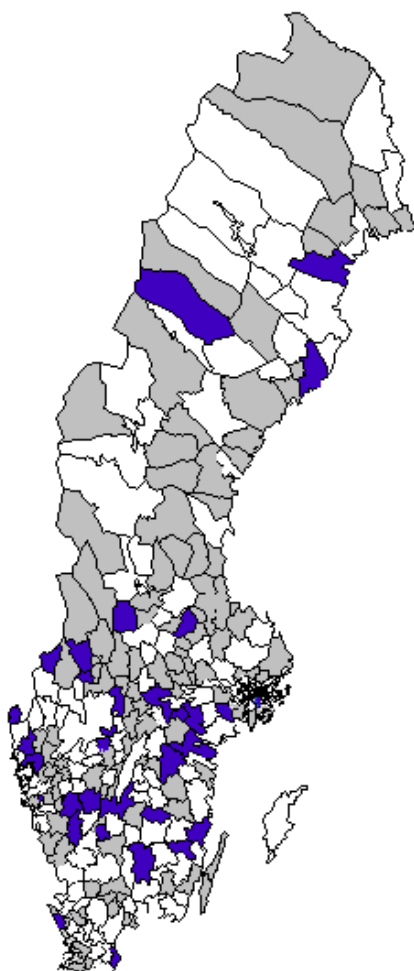
## Bilaga 3 – Kartor

# Sveriges län



Kartan visar var i Sverige spridningen av balanserat styrkort är som störst.

## Sveriges kommuner



Blått/Mörkgrått = Kommuner som adopterat balanserat styrkort  
Ljusgrått = Kommuner som ej adopterat balanserat styrkort  
Vit = Kommuner som inte ingår i undersökningens urval

## Bilaga 4 – Adoptörernas högst rankade motiv

### Fas 1

#### Kommun 1 (efficient choice)

Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte fylla sitt syfte Efficient choice  
Krav på kundorientering Efficient choice

#### Kommun 2 (efficient choice)

Införandet av processtänkande krävde ett nytt sätt att styra på Efficient choice  
Krav på kostnadsbesparingar och/eller effektiviseringar Efficient choice  
Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrning Efficient choice  
Balanserat styrkort är en aktuell och modern modell Fashion/fad

#### Kommun 3 (forced selection)

Efter initiativ och beslut taget av kommunfullmäktige Forced selection

### Fas 2

#### Kommun 4 (efficient choice)

Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar Efficient choice  
och hur olika delar påverkar varandra

#### Kommun 5 (efficient choice)

Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte pålitlig Efficient choice  
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte fylla sitt syfte Efficient choice  
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar Efficient choice  
och hur olika delar påverkar varandra  
Intresse för att mäta intellektuellt kapital Fashion/fad  
Intresse för en modell som inkluderar icke-finansiella mått Fashion/fad  
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete Efficient choice

#### Kommun 6 (fashion/fad)

Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar Efficient choice  
och hur olika delar påverkar varandra  
Intresse för att mäta intellektuellt kapital Fashion/fad  
Inspiration från företag som arbetar med intellektuellt kapital Fashion

#### Kommun 7 (fashion/fad)

Krav på kundorientering Efficient choice  
Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått Fashion/fad  
Kännedom om företag som använder sig av balanserat styrkort Fashion  
Inspiration efter deltagande i seminarier och konferenser där Fashion  
teorin bakom balanserat styrkortet behandlats  
Universitet/högskolan eller läroböcker Fashion  
Balanserat styrkort är en aktuell och modern modell Fashion/fad

#### Kommun 8 (efficient choice)

Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte fylla sitt syfte Efficient choice  
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte pålitlig Efficient choice  
Krav på kostnadsbesparingar och/eller effektiviseringar Efficient choice  
Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrningen Efficient choice  
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar Efficient choice  
och hur olika delar påverkar varandra

#### Kommun 9 (efficient choice)

Krav på kostnadsbesparingar och/eller effektiviseringar Efficient choice  
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar Efficient choice

och hur olika delar påverkar varandra För att förbättra kommunens kvalitetsarbete	Efficient choice
<b>Kommun 10 (efficient choice)</b>	
Krav på kundorientering	Efficient choice
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra	Efficient choice
<b>Kommun 11 (fashion/fad)</b>	
Önskan att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning	Fashion/fad
Balanserat styrkort är en aktuell och modern modell	Fashion/fad
<b>Kommun 12 (efficient choice)</b>	
Krav på kostnadsbesparingar och/eller effektiviseringar	Efficient choice
Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrningen	Efficient choice
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra	Efficient choice
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete	Efficient choice
Balanserat styrkort är en aktuell och modern modell	Fashion/fad
<b>Kommun 13 (efficient choice och fashion/fad)</b>	
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte fylla sitt syfte	Efficient choice
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte pålitlig	Efficient choice
Krav på kundorientering	Efficient choice
Införandet av processtänkande krävde ett nytt sätt att styra på	Efficient choice
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra	Efficient choice
Intresse för att mäta intellektuellt kapital	Fashion/fad
Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått	Fashion/fad
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete	Efficient choice
Kännedom om företag och andra kommuner som använder balanserat styrkort	Fashion/fad
Inspiration efter deltagande i seminarier och konferenser där teorin bakom balanserat styrkortet behandlats	Fashion
Inspiration efter deltagande i seminarier/konferenser där kommuner eller företag som använder balanserat styrkort beskrivit modellen i praktiken som använder styrkortet presenterat modellen.	Fad
Balanserat styrkort är en aktuell och modern modell	Fashion
<b>Kommun 14 (efficient choice och fashion/fad)</b>	
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte pålitlig	Efficient choice
Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått	Fashion/fad
<b>Kommun 15 (efficient choice)</b>	
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra	Efficient choice
Intresse för att mäta intellektuellt kapital	Fashion/fad
Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått	Fashion/fad
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete	Efficient choice
För att bryta ner vision på operativ verksamhet	Efficient choice
<b>Kommun 16 (efficient choice och fashion/fad)</b>	
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra	Efficient choice
Intresse för att mäta intellektuellt kapital	Fashion
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete	Efficient choice
Inspiration efter deltagande i seminarier och konferenser där teorin bakom balanserat styrkortet behandlats	Fashion

<b>Kommun 17 (forced selection)</b> Efter initiativ och beslut taget av kommunfullmäktige	Forced selection
<b>Kommun 18 (forced selection)</b> Efter initiativ och beslut taget av kommunfullmäktige	Forced selection
<b>Fas 3</b>	
<b>Kommun 19 (efficient choice)</b> För att förbättra kommunens kvalitetsarbete	Efficient choice
<b>Kommun 20 (efficient choice och fashion/fad)</b> Inspiration efter deltagande i seminarier/konferenser där kommuner eller företag som använder balanserat styrkort beskrivit modellen i praktiken För att bryta ner vision på operativ verksamhet	Fad Efficient choice
<b>Kommun 21 (efficient choice)</b> Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte fylla sitt syfte Krav på kundorientering För att förbättra kommunens kvalitetsarbete För att ge politikerna bättre förståelse för verksamheten	Efficient choice Efficient choice Efficient choice Efficient choice
<b>Kommun 22 (efficient choice och fashion/fad)</b> Intresse för att mäta intellektuellt kapital För att få en helhetsbild av verksamheten	Fashion Efficient choice
<b>Kommun 23 (efficient choice)</b> Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra	Efficient choice
<b>Kommun 24 (efficient choice)</b> Organisationsförändringar krävde ett nytt sätt att styra på Krav på kundorientering Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra För att förbättra kommunens kvalitetsarbete Deltagande i seminarier där teorin bakom styrkortet presenterats	Efficient choice Efficient choice Efficient choice Efficient choice Fashion
<b>Kommun 25 (fashion/fad)</b> Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått För att förbättra kommunens kvalitetsarbete Inspiration efter deltagande i seminarier och konferenser där teorin bakom balanserat styrkortet behandlats Inspiration efter deltagande i seminarier/konferenser där kommuner eller företag som använder balanserat styrkort beskrivit modellen i praktiken	Fashion/fad Efficient choice Fashion Fad
<b>Kommun 26 (efficient choice och fashion/fad)</b> Krav på kundorientering Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått För att förbättra kommunens kvalitetsarbete Inspiration efter deltagande i seminarier och konferenser där teorin bakom balanserat styrkortet behandlats Inspiration efter deltagande i seminarier/konferenser där kommuner eller företag som använder balanserat styrkort beskrivit modellen i praktiken Universitet/högskolan eller läroböcker Kvalitetsprojekt i samarbete med kommunförbundet	Efficient choice Efficient choice Fashion/fad Efficient choice Fashion Fad Fashion Efficient/fashion

**Kommun 27 (efficient choice)**

För att förbättra kommunens kvalitetsarbete  
För att skapa en enhetlig ekonomistyrning

Efficient choice  
Efficient choice

**Kommun 28 (efficient choice)**

Krav på kostnadsbesparingar och/eller effektiviseringar  
Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrningen  
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar  
och hur olika delar påverkar varandra  
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete

Efficient choice  
Efficient choice  
Efficient choice  
Efficient choice

**Kommun 29 (efficient choice)**

Önskan om att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning  
Krav på kostnadsbesparingar och/eller effektiviseringar  
Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrningen  
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar  
och hur olika delar påverkar varandra

Fashion/fad  
Efficient choice  
Efficient choice  
Efficient choice

**Kommun 30 (efficient choice och fashion/fad)**

Krav på kundorientering  
På inrådan av konsultföretag/revisionsbyrå

Efficient choice  
Fashion

**Kommun 31 (fashion/fad)**

Önskan om att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning

Fashion/fad

**Kommun 32 (fashion/fad)**

Önskan om att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning

Fashion/fad

**Kommun 33 (forced selection)**

Efter initiativ och beslut taget av kommunfullmäktige

Forced selection

## Bilaga 5 – Adoptionsmotiv i fas 1–3

Tabell 1: Fördelning av adoptionsmotiv i fas 1

Motiv	1	2	3	4	M	
<b>Efficient choice</b>						
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte fylla sitt syfte	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	3,00	
Införandet av processtänkande krävde ett nytt sätt att styra på	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	3,00	
Krav på kostnadsbesparingar och effektiviseringar	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	2,50	
Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrningen	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	2,50	
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	2,00	
Krav på kundorientering	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	2,00	
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte pålitlig	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	1,50	
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar Och hur olika delar påverkar varandra	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	1,50	
Organisationsförändringar krävde ett nytt sätt att styra på	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	1,50	<b>2,17</b>
<b>Forced selection</b>						
Efter initiativ och beslut taget av kommunfullmäktige	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	2,00	
<b>Fashion</b>						
På inrådan av konsultföretag/revisionsbyrå	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	1,50	
Inspiration efter deltagande i seminarier/konferenser där teorin bakom balanserat styrkort behandlats	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	1,50	
Universitet/högskolan eller läroböcker	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	1,50	
Inspiration från företag som arbetar med intellektuellt kapital	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	1,50	
Kännedom om företag som använder sig av balanserat styrkort	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	1,50	<b>1,50</b>
<b>Fad</b>						
Inspiration från seminarier eller konferenser där kommuner eller företag beskrivit modellen	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	1,50	
Kännedom om andra kommuner som använder sig av balanserat styrkort	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,00	<b>1,25</b>
<b>Fashion/Fad</b>						
Balanserat styrkort är en aktuell och modern modell	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	2,50	
Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	2,00	
Önskan att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	1,50	



Intresse för att mäta intellektuellt kapital 100,0% 0,0% 0,0% 0,0% 1,00 **1,75**

1 = Stämmer inte alls, 2 = Stämmer till viss del, 3 = Stämmer i stor utsträckning, 4 = Stämmer helt  
M = Medelvärde (används för att rangordna motiv)

n = 3

Tabell 2: Fördelning av adoptionsmotiv i fas 2

Motiv	1	2	3	4	M	
<b>Efficient choice</b>						
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar och hur olika delar påverkar varandra	0,0%	21,4%	35,7%	42,9%	3,22	
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete	7,1%	28,6%	42,9%	21,4%	2,79	
Krav på kostnadsbesparingar och effektiviseringar	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	2,43	
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte pålitlig	23,1%	30,8%	30,8%	15,4%	2,39	
Krav på kundorientering	28,6%	21,4%	42,9%	7,1%	2,29	
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte fylla sitt syfte	21,4%	35,7%	35,7%	7,1%	2,28	
Införandet av processtänkande krävde ett nytt sätt att styra på	21,4%	35,7%	42,9%	0,0%	2,22	
Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrningen	35,7%	42,9%	7,1%	14,3%	2,00	
Organisationsförändringar krävde ett nytt sätt att styra på	76,9%	7,7%	15,4%	0,0%	1,39	<b>2,33</b>
<b>Forced selection</b>						
Efter initiativ och beslut taget av kommunfullmäktige	81,3%	0,0%	6,3%	12,5%	1,50	<b>1,50</b>
<b>Fashion</b>						
Inspiration efter deltagande i seminarier/konferenser där teorin bakom balanserat styrkort behandlats	23,1%	38,5%	23,1%	15,4%	2,31	
Kännedom om företag som använder sig av balanserat styrkort	50,0%	35,7%	7,1%	7,1%	1,71	
Universitet/högskolan eller läroböcker	50,0%	42,9%	0,0%	7,1%	1,64	
Inspiration från företag som arbetar med intellektuellt kapital	57,1%	35,7%	0,0%	7,1%	1,57	
På inrådan av konsultföretag/revisionsbyrå	84,6%	15,4%	0,0%	0,0%	1,15	<b>1,68</b>

<b>Fad</b>							
Kännedom om andra kommuner som använder sig av balanserat styrkort	15,4%	69,2%	15,4%	0,0%	2,00		
Inspiration från seminarier eller konferenser där kommuner eller företag beskrivit modellen	23,1%	53,8%	23,1%	0,0%	2,00	<b>2,00</b>	
<b>Fashion/Fad</b>							
Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått	0,0%	42,9%	35,7%	21,4%	2,79		
Balanserat styrkort är en aktuell och modern modell	7,1%	57,1%	14,3%	21,4%	2,50		
Intresse för att mäta intellektuellt kapital	28,6%	28,6%	21,4%	21,4%	2,36		
Önskan att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning	64,3%	28,6%	0,0%	7,1%	1,50	<b>2,29</b>	
1 = Stämmer inte alls, 2 = Stämmer till viss del, 3 = Stämmer i stor utsträckning, 4 = Stämmer helt M = Medelvärde (används för att rangordna motiv)							

n = 14

Tabell 3: Fördelning av adoptionsmotiv i grupp 3

Motiv	1	2	3	4	M	
<b>Efficient choice</b>						
För att förbättra kommunens kvalitetsarbete	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	3,00	
Få bättre förståelse för hur verksamheten fungerar Och hur olika delar påverkar varandra	0,0%	21,4%	64,3%	14,3%	2,98	
Krav på kostnadsbesparingar och effektiviseringar	7,1%	35,7%	57,1%	0,0%	2,50	
Krav på kundorientering	15,4%	46,2%	23,1%	15,4%	2,39	
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte fylla sitt syfte	0,0%	64,3%	35,7%	0,0%	2,36	
Minskad resurstilldelning gjorde det nödvändigt att ändra styrningen	21,4%	35,7%	42,9%	0,0%	2,22	
Införandet av processtänkande krävde ett nytt sätt att styra på	23,1%	53,8%	23,1%	0,0%	2,00	
Existerande ekonomistyrningssystem/modell ansågs inte pålitlig	21,4%	71,4%	7,1%	0,0%	1,86	
Organisationsförändringar krävde ett nytt sätt att styra på	64,3%	21,4%	7,1%	7,1%	1,57	<b>2,32</b>
<b>Forced selection</b>						
Efter initiativ och beslut taget av kommunfullmäktige	93,3%	0,0%	0,0%	6,7%	1,20	<b>1,20</b>
<b>Fashion</b>						
Inspiration efter deltagande i seminarier/konferenser där teorin bakom balanserat styrkort behandlats	7,1%	57,1%	21,4%	14,3%	2,43	

Kännedom om företag som använder sig av balanserat styrkort	35,7%	57,1%	7,1%	0,0%	1,71	
Universitet/högskolan eller läroböcker	64,3%	28,6%	7,1%	0,0%	1,43	
På inrådan av konsultföretag/revisionsbyrå	78,6%	14,3%	0,0%	7,1%	1,36	
Inspiration från företag som arbetar med intellektuellt kapital	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,00	<b>1,59</b>
<b>Fad</b>						
Inspiration från seminarier eller konferenser där kommuner eller företag beskrivit modellen	35,7%	35,7%	14,3%	14,3%	2,07	
Kännedom om andra kommuner som använder sig av balanserat styrkort	35,7%	64,3%	0,0%	0,0%	1,64	<b>1,86</b>
<b>Fashion/Fad</b>						
Intresse för modell som inkluderar icke-finansiella mått	14,3%	50,0%	28,6%	7,1%	2,29	
Önskan att prova nya idéer för ekonomi- och verksamhetsstyrning	57,1%	21,4%	14,3%	7,1%	1,71	
Intresse för att mäta intellektuellt kapital	61,5%	15,4%	15,4%	7,7%	1,69	
Balanserat styrkort är en aktuell och modern modell	35,7%	64,3%	0,0%	0,0%	1,64	<b>1,83</b>

1 = Stämmer inte alls, 2 = Stämmer till viss del, 3 = Stämmer i stor utsträckning, 4 = Stämmer helt  
M = Medelvärde

n = 14

---