

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT13

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Emma Markusson

Josefin Roos

Handledare: Pierre Donatella

Examinator: Björn Rombach

Färgad av sin kontext?

En studie om vad som påverkar Leans spridning i Sveriges kommuner

Tack

I första hand vill vi tacka våra barn Mille & Hillevi och Tuva & Nellie för att de under tio veckors tid har stått ut med sina mammors pendlade sinnesstämning. Tack också till Kristian och Kenny för stöd och uppmuntran.

Vi vill också tacka våra vänner Michaela, Nina, Elin och Nathalie som bidragit med värdefulla synpunkter gällande vår text. Stort tack också till vår handledare Pierre Donatella för ovärderliga tips och råd under skrivandets gång.

Josefin & Emma

Förvaltningshögskolan

Göteborg 27 Maj 2013

Sammanfattning

Lean är en förbättringsmodell som har sitt ursprung i tillverkningsindustrin. Modellen går ut på att öka kvaliteten på verksamheten genom ständiga förbättringar med fokus på kundens nytta. På senare år har det blivit mer populärt att införa denna modell i offentlig sektor, även i kommuner. Modellens namn betyder ”slimmad”, i syfte att eftersträva en organisation med minskat slöseri.

Syftet med denna uppsats är att ge en översikt över etableringen av Lean i Sveriges kommuner samt förklara vad som ligger bakom spridningen av Lean. Uppsatsen tar avstamp i politisk och strukturell teori och utifrån dessa har rimliga antaganden utformats. Dessa antaganden prövas ifall införandet samt spridningen av Lean har samband med politiskt styre i kommunen och kommunens strukturella kontext. Syftet uppfylls med hjälp av dokumentstudier där alla Sveriges 290 kommuner undersökts.

Studien visar att det finns vissa samband mellan vilket politiskt styre som finns i kommunen och införandet och spridningen av Lean. Kommuner med alliansstyre har i större utsträckning och tidigare implementerat Lean. Likaså finns det vissa samband med strukturella förutsättningar, exempelvis företagande och befolkningstäthet. Främst har företagsklimatet i kommunen visat sig ha samband, då kommuner med gott företagsklimat i högre utsträckning anammar Lean. Detta bringar ny kunskap i hur olika faktorer kan komma att påverka ekonomistyrningen i kommuner.

Nyckelord:

Lean, Styrmodeller, New Public Management, Liberalism, Kreativa klassen, Kommuner

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	2
1.1.1 Bakgrund Lean	2
1.1.2 Lean i offentlig sektor	2
1.2 Problembeskrivning	3
1.3 Syfte	4
1.4 Disposition	4
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Beslutsfattande i kommunen	6
2.2 Liberalism	7
2.2.1 Rationalitet	7
2.2.2 Ekonomi	7
2.2.3 Liberalism och NPM	7
2.2.4 Liberalism utifrån vår studie	8
2.3 Kreativa klassen	9
2.3.1 Vad är den kreativa klassen?	9
2.3.2 Kreativa klassen i vår studie	11
3. Material och metod	12
3.1 Urval	12
3.2 Datainsamling	12
3.3 Kategorisering av material	13
3.3.1 Lean	14
3.3.2 Implementering	14
3.3.3 Politiskt styre och beslut	15
3.3.4 Kreativa klassen	16
3.4 Metodkritik	19
3.4.1 Kausalitet och samband	20
3.4.2 Reliabilitet och mättningsvaliditet	21
3.5 Analysmetod	21
4. Resultatredovisning	22
4.1 Deskriptiv statistik – vilka kommuner använder Lean?	22

4.1.1 Utifrån politiska antaganden	23
4.1.2 Utifrån strukturella antaganden	23
4.1.3 Vilka är tidiga med att implementera Lean?	26
4.1.4 En typisk ja-kommun	28
4.2 Förklarande statistik.....	30
4.2.1 Utifrån politiska antaganden	30
4.2.2 Utifrån strukturella antaganden	31
4.2.3 Regressionsanalys	32
5. Resultatdiskussion	34
5.1 Politiska faktorer	34
5.2 Strukturella faktorer	35
6. Slutsatser.....	39
6.1 Förslag till fortsatt forskning	41
Referenser	42
Bilagor	45

1. Inledning

Offentliga organisationer har genomgått flera stora förändringar under de senaste decennierna. En av de största strukturella förändringarna som skett i den offentliga sektorn i Sverige är kommunsammanslagningen som skedde under perioden 1952-1974. Skälet till detta var att de små kommunerna hade svårt att klara sig ekonomiskt och nu minskade antalet kommuner från 2500 till 275. Kommunerna fick nu även större frihet att själva välja hur deras organisationer skulle se ut. Decentralisering var det som var centralt under 1980-talet men fick även konkurrens av idéer från privat sektor gällande privatisering och målstyrning. Alltså började nu olika ideologiska företagsidéer att införas i offentlig sektor. De teorier om offentlig förvaltning som präglas av tankar och idéer från näringslivet och som sedan utmynnande i en rad managementreformer, benämns som New Public Management (NPM) (Almqvist 2006:10).

NPM kan beskrivas genom tre teoretiska delar, dels konkurrensutsättning och marknaden, dels kontraktstyrning men även som intern kontroll och målstyrning (Almqvist 2006:13). Det är i de sistnämnda som vi kan härleda modellen *Lean Production* som en ny framväxande del av NPM. Intern kontroll i NPM syftar till en effektivare organisation, att öka motivationen och ta tillvara på kompetensen (Almqvist 2006:35). Här finns stora likheter med Leans syften, vilket kommer beskrivas längre fram.

Ekonomistyrning är något alla kommuner använder sig av på något sätt och det finns många modeller och styrmedel att välja mellan. Inom kommuner är modeller inspirerade av NPM väldigt vanliga och sprider sig på olika sätt i den offentliga sektorn. Stort fokus ligger på styrning av verksamheten för att öka kvaliteten och resultatet (Brorström m fl. 2005:262ff). Med bakgrund i detta väcks frågor i vad det är som avgör att en kommun väljer en viss modell framför en annan. Om Lean anses kunna hjälpa organisationer att uppnå dess vision och strategi kan Lean komma att växa än mer i offentlig sektor.

1.1 Bakgrund

Nedan presenteras Leans bakgrund samt hur modellen appliceras inom offentlig sektor.

1.1.1 Bakgrund Lean

Styrmodellen Lean har sitt ursprung i den privata sektorn med början i bilindustrin. Den utvecklades på 1950-talet och har under lång tid förbättrat och effektiviserat Toyotas produktion. Detta har gjort att många valt att ta efter Lean och dess principer (Eriksen m fl. 2007:11f).

Lean har som syfte att förbättra verksamheten i sin helhet samt skapa värde för såväl de som arbetar inom verksamheten och de som kommer i kontakt med den. Det är viktigt att ha en värdegrund som organisationen arbetar med. Medarbetare ses som en viktig resurs inom Lean och medarbetarpåverkan är något som ska uppmuntras. Det är också viktigt att medarbetare känner tillfredsställelse med sitt arbete. Lean förespråkar stort kundfokus och det är viktigt att organisationen eftersträvar maximal nytta för kunden bland annat genom hög flexibilitet. För att uppnå ett högt värde är det viktigt att hela processen och resultatet håller hög kvalitet samt att det är viktigt att ha en effektiv verksamhet där resurser används på bästa sätt. Verksamheten effektiviseras genom att eliminera slöseri i processer. Detta leder till återinvesteringar i verksamheten och höjd kvalitet genom arbete med ständiga förbättringar. Standarder och rutiner förespråkas för att öka effektiviteten. Sammanfattningsvis kan Lean beskrivas som en filosofi som går ut på att styra en organisation på ett ändamålsenligt och kvalitetshöjande sätt för alla inblandade (Eriksen m fl. 2007).

1.1.2 Lean i offentlig sektor

Att anpassa verksamheten är viktigt för att Lean ska kunna införas på ett bra sätt i offentliga verksamheter. Organisationen måste noga se över sina metoder eftersom villkoren ser annorlunda ut (Innovationsrådet 2012:51). Det gäller att hitta ett sätt att applicera denna styrmodell på ett sätt som passar.

Det första som skiljer privat och offentlig tjänsteverksamhet åt är att privat verksamhet styrs av efterfrågan medan offentlig verksamhet styrs av behov. Privata aktörer vänder sig dessutom till kunder och kan välja bort de som inte är intressanta medan offentlig verksamhet enligt lag behandlar alla lika. Dessutom ställer myndighetsutövningen krav på rättsäkerhet i offentliga verksamheter. Dessa båda är alltså viktiga komponenter som inte får förbises när Lean appliceras i offentlig verksamhet. Medan offentliga verksamheter finansieras av

skattepengar finansieras privat verksamhet av kunden själv. Sammanfattningsvis kan sägas, att när Lean tillämpas får dess historia konsekvenser i implementeringen. När modellens verktyg och metoder används är målet en ökad effektivitet samt minskade kostnader. Det organisationen måste vara uppmärksam på är att detta kan påverka rättssäkerheten, medborgarnas rätt till likvärdig behandling och kvaliteten på tjänsten. Därför är det viktigt att noga se över vilka förutsättningar som råder. En lösning på denna problematik kan vara att definiera arbetssättet utifrån medborgarnas perspektiv (Innovationsrådet 2012:51f).

1.2 Problembeskrivning

I denna studie har vi fördjupat oss i vad som påverkar ett val av styrmodell och vi har valt att studien skall rikta in sig på hur modellen Lean är spridd i kommunerna. Denna modell har vi valt eftersom Lean är en modell som ökar stort i spridning bland Sveriges kommuner.

Lean benämns av olika forskare som en ny idé i rörelse, som etablerat sig snabbt i offentlig sektor de senaste åren. Att en ny idé får fäste kan bero på en mängd faktorer som exempelvis engagerade medarbetare och verksamhetsutveckling och via ledningen eller inhyrda konsulter (Innovationsrådet 2012). Lean är alltså en modell som är relativt nyetablerad i offentlig verksamhet och denna styrfilosofi kommer dessutom ifrån industrin och privat sektor vilket gör att vi intresserar oss för att se på hur denna filosofi anammats i våra kommuner.

Det har skrivits mycket om spridning av innovationer inom ekonomistyrning. En innovation innebär exempelvis att idéer från en främmande kontext kan tillämpas på nya platser. Spridning är den process när en ny idé får fäste över tid inom exempelvis kommuner. I ett tidigt skede kan idén möta motstånd, då ovilja att göra förändringar i organisationen kan uppstå. Spridningens utfall kan bero på brist på resurser eller kulturella och språkliga hinder. Ett hinder kan också utgöras av graden av kontakt mellan organisationer som adopterat en ny idé och organisationer som inte gjort det. Detta påverkar hastigheten på spridningen (Ax & Björnenak 2005). Vi finner det utifrån ovan fört resonemang intressant att se på spridningen av Lean i Sveriges kommuner, och vad som påverkar den.

Vi tar avstamp i en rapport från Statens Offentliga Utredningar (SOU), som speglar dagens aktuella forskning om Lean. Denna består mest av forskning i själva processerna samt implementeringen av Lean (Brännmark 2012). I denna forskningsöversikt saknas en del

forskning som behandlar Lean i ett vidare perspektiv, vad som påverkar innan implementering och hur den spridningen ser ut bland Sveriges kommuner.

Vår studie kommer således att handla om beslutet att införa denna nya styrmodell och vad det är som kan tänkas ha påverkat detta val. Kan vi på något sätt få en förklaring över varför Lean tillämpas i vissa kommuner och inte i andra? Finns det samband att utröna som kan vara till hjälp för att förstå kommuners val av Lean som styrmodell? Är det politiska eller strukturella förtecken som har betydelse?

Det är omöjligt att ta reda på vad som fullt ut påverkar en kommun i dessa beslut. I kommuner är det politiker som har den beslutande makten och det gör att vi ställer oss frågan ifall det har betydelse? Vi har alltså uppmärksammat att Lean har börjat bli en ny trend i offentlig sektor och att införa en modell som blivit en trend är vanligt förekommande och vi vill studera hur pass etablerad Lean har hunnit bli bland kommunerna. Har de kommuner som infört Lean någonting gemensamt och vilka kommuner är tidiga att införa Lean? Alltså; vilka kommuner är det som leder denna utveckling i spridningen av Lean?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att ge en översikt över etableringen av Lean i Sveriges kommuner samt förklara spridningen av Lean.

1.4 Disposition

Studiens disposition ser ut som följer:

Teoretisk referensram

Här presenteras den teoretiska referensram som inramar hela studien. Den liberala teorin och den kreativa klassens teori ligger till grund för de antaganden som ska hjälpa till att uppfylla syftet. Dessa antaganden presenteras i detta avsnitt.

Material och metod

I metodavsnittet presenteras studiens tillvägagångssätt och genomförande. Här motiveras val av kategorier och variabler som är relevanta utifrån studiens syfte. Från och med detta avsnitt används begreppen ja-kommuner och nej-kommuner. Ja-kommuner avser i studien kommuner som i någon skala använder Lean och nej-kommuner avser kommuner som inte använder Lean. I metod och resultatredovisningen kommer kommuner som i vedertaget språkbruk

benämns som allianskommuner, högerkommuner eller borgerliga kommuner konsekvent benämns som blå. Likaså kommer kommuner som i vedertaget språkbruk benämns som vänsterkommuner eller socialistiska kommuner benämns i dessa kapitel som röda. Detta för att lättare kontrastera resultatredovisningen. I den teoretiska referensramen och resultatdiskussionen med efterföljande slutsats benämns kommunerna utifrån sin vardagliga benämning, allianskommuner respektive vänsterstyrda kommuner.

Resultatredovisning

Den empiri som insamlats presenteras i detta avsnitt under beskrivande och förklarande statistik för att göra empirin överskådlig.

Resultatdiskussion

Här diskuteras det resultat som redovisats utifrån studiens teoretiska referensram.

Slutsats

I detta avsnitt kommer våra slutsatser att presenteras utifrån vårt resultat och vår teoretiska referensram. Här skriver vi hur syftet uppfylls samt konkret bidrag till forskningsläget presenteras.

Referenser

Här presenteras de referenser vi använt till vår studie. Böcker, rapporter och artiklar som är relevanta utifrån vår teori, metod och även sekundärdata vi tagit del av som en del av vårt resultat. Hänvisningar till dokumenten från de 290 kommunerna finns inte med här utan lämnas ut av författarna på begäran. Detsamma gäller den empiriska redovisningen av variabler i sin helhet.

2. Teoretisk referensram

Nedan presenterar och diskuterar vi i följande avsnitt den referensram ur vilken våra antaganden tar sin utgångspunkt. I avsnitt 2.1 diskuteras mer ingående hur beslutsfattandet går till i kommunen. I 2.2 redogörs för liberalism och dess koppling till studien. I avsnitt 2.3 redogörs för teorin om den kreativa klassen och dess plats i studien.

2.1 Beslutsfattande i kommunen

I kommunen är det kommunfullmäktige som fastställer beslut om budgeten, vars syfte bland annat är att skapa styrning och kontroll. Budgeten gäller för nästkommande år, men även för en period av tre år framåt med långsiktig planering enligt 8 kap. 5§ i Kommunallagen (SFS 1991:900). Eftersom en medborgare med normalt intresse för politik inte har tid att sätta sig in i alla politikens frågor överläts beslutsfattandet till valda representanter. Politikerna har ett ansvar som innebär att de företräder en bestämd ideologi, vilken vägleder dem i enskilda frågor (Petersson 2006:218).

Beslutsprocessen är den process som resulterar i att det auktoritära beslutet fattas, medan implementeringen är den process när beslutet omsätts i handlande. Politiken kan ofta komma att ske innan själva beslutet är fattat eftersom tempot kan vara högt. Dessutom kan huvudinnehållet i en reform ofta sprida sig till tjänstemännen långt innan den verkligen ska komma att träda i kraft. Detta innebär att tjänstemännen i kommunen kan komma att arbeta med nya rutiner långt innan beslutet klubbats igenom (Rothstein 2008:27).

Beslutsfattande gällande valet av vilken styrmodell en kommun avser att arbeta utefter kan styras och påverkas av olika saker som bland annat rationalitet. Alltså att beslutsfattaren väljer att använda sig utav en ekonomistyrnings modell eftersom den verkar vara det som bäst löser ett avsett problem. Rationalitet är det som bygger på förnuftet (Holmblad Brunsson 2005:107).

Det kan även vara så att kommuner väljer att anamma nya lösningar bara för att de har status och anses modernt. Om en kommun väljer att agera på detta sätt är målet förmodligen att öka sin legitimitet. Dock kan det innebära att det görs förhastat utan att tänka på vad det får för konsekvenser för verksamheten (Almqvist 2006:115). Det kan också finnas ideologiska förklaringar och strukturella förklaringar, vilka vi avser fördjupa oss i nedan.

2.2 Liberalism

Ordet liberalism betyder fri (Ljunggren 2000:16). Dagens liberaler förespråkar även demokrati, där det är majoriteten som beslutar vad som är nyttomaximerande och där hänsyn måste tas till minoriteterna. Friheten är en viktig pelare inom denna ideologi och förespråkare för liberalism hävdar att exempelvis yttrandefrihet och handlingsfrihet kommer hela samhällets utveckling till godo (Larsson 2006:29 f).

2.2.1 Rationalitet

Liberalerna menar att människan är rationell, att varje individ vet vad som är bäst utifrån sin egen situation. Genom att pröva olika alternativ uppnås uppsatta mål genom väl avvägda förnuftiga beslut (Ljunggren 2000:34). Samtidigt som människan ses som rationell och självständig menar liberaler att människan inte alltid är perfekt rationell. Hon ser även på hur andra människor beter sig, för att ta efter de beteenden som verkar fungera på ett bra sätt (Ljunggren 2008:35).

2.2.2 Ekonomi

När det gäller ekonomi är liberalerna mest förknippade med marknadsekonomi. Liberalerna är av den uppfattningen att marknaden till största del ska fördela resurserna i samhället, detta då marknaden kan avgöra vad saker och ting är värda. Marknadsekonomi ses som en bra lösning, då det gynnar valfriheten (Ljunggren, 2008:28f). Halldenius (2003:85ff) menar att det är just detta som gör marknadsekonomi populär hos liberaler. Rationaliteten, som beskrivits ovan, ger upphov till ett resonemang utifrån för- och nackdelar. Detta i sin tur leder till konkurrens för alla inblandade parter. Goda idéer frodas medan gamla idéer som inte håller, dör ut. Genom detta sätt förblir samhället lärande och alla tillgängliga resurser används på ett effektivt sätt (Ljunggren 2000:29).

2.2.3 Liberalism och NPM

I modern politisk historia finns vissa avtryck att se med ursprung i liberalismen. I Storbritannien genomgick det Konservativa partiet en ideologisk resa under Margret Thatchers styre. Från att ha varit ett strikt konservativt parti infördes en mer nyliberal agenda under hennes era. Det är ett exempel på hur starka politiker kan forma sina partier och därmed också en hel stat (Boucek 2012:72ff). Under hennes tid drogs det ner mycket i den statliga budgeten och många privatiseringsåtgärder genomfördes under 1980-talet (Boucek 2012:75).

Under samma tidsperiod fick NPM sin framväxt utifrån Thatchers styre i Storbritannien. Den privata sektorn sågs som inspiratör till den offentliga genom NPM (Christoph 1992:169).

Efter Thatchers tid har liberala vågor kommit att influera politiken även utanför de brittiska öarna. NPM har kommit att befinna sig i många sammanhang och på många länders agendor till följd av Thatchers intensiva reformer i Storbritannien (Christoph 1992:172ff). Det marknadsinspirerade sättet att tänka har gjort att NPM fått starkt fäste i offentliga organisationer. De lånar idéer från det privata i syfte att optimera mål och resultat genom konkurrensutsättning och privatisering (Abrahamsson & Agevall 2009:37). Dessa liberala strömningar i NPM:s barndom kanske har effekt även i dagens Sverige? Då Lean går att härleda till idéer från NPM och därför är det relevant att ha denna bakgrund när förklaringar ska göras utifrån ideologi.

2.2.4 Liberalism utifrån vår studie

Idag är Sverige styrt av alliansen med Nya Moderaterna i spetsen, vars ideologi består av en förening av konservativ samhällssyn och liberala idéer (www.moderat.se). Då det är politiker som styr kommunen i val av styrmodell finns det skäl att fördjupa sig i hur de olika politikerna påverkas av sina ideologier i dessa beslut. De politiska partierna i alliansen är påverkade av liberal ideologi, vilken idealiserar den fria marknaden och vill applicera detta tänkesätt inom samhällsekonomin (Larsson 2006:27).

Nedan följer två antaganden som vi tycker är relevanta att testa utifrån att allianspartier anammar någon form av liberal ideologi. Då Lean har ursprung i privat sektor finns det belegg att anta att alliansstyrda kommuner i högre grad anammar Lean alternativt är tidigare med att adoptera Lean. Av alla faktorer som påverkar ett beslut har vi anledning att anta att den politiska ideologin är stark och grundläggande, då de beslutande församlingarna är politiskt tillsatta. Därför prövas först följande antagande:

Antagande 1a: Kommuner med alliansstyre anammar i högre grad Lean.

Det första antagandet motiverar vi i ovan fört teoretiskt resonemang, men för att kunna uppfylla vårt vidare syfte har vi valt att även titta närmare på implementeringen av Lean. Teorin om S-kurvan används för att beskriva och analysera cykler över exempelvis ett fenomenets etablering, tillväxt, mognad, nedgång och sammanbrott (Ewerman 2003:16f). Även Leans etablering i de svenska kommunerna kan beskrivas enligt dessa faser, där Lean startar som en ny idé, för att sedan växa och mogna. När etableringen av Lean har nått mättnad

kommer nedgången och då kommer en ny cykel introduceras som har med en annan styrmodell att göra. Detta utifrån Ewerms (2003:8) resonemang om hur trender avlöser varandra. För att kunna förklara vad som ligger bakom införandet av Lean vill vi också se vilka kommuner som leder denna utveckling genom att titta på implementeringsår i relation till valda bakgrundsvariabler. Därför kommer vi även pröva följande antagande:

Antagande 1b: Kommuner med alliansstyre är tidigare med att adoptera Lean.

2.3 Kreativa klassen

Richard Florida är professor i Public Policy och har utformat begreppet den *kreativa klassen* samt formulerat en teori kring den. Detta innebär att han kategoriserar befolkningen utifrån yrkestillhörighet (Florida 2001). Nedan fördjupar vi oss i den kreativa klassen med grund i hans resonemang om olika strukturers påverkan på idéers spridning.

2.3.1 Vad är den kreativa klassen?

Florida (2001) beskriver den kreativa klassens framväxt och definierar den som ekonomisk samt visar på att behovet av kreativitet har synliggjorts. Kreativitet är ett ord som har många dimensioner och förekommer i olika former som stärker varandra sinsemellan. Människan ses som framtidens främsta resurs, även om företag fortfarande kommer spela en viktig roll. Den största skillnaden mellan människor ur den kreativa klassen och människor som inte tillhör denna klass är vad de får betalt för att göra. Grovt draget kan sägas att människor ur den kreativa klassen får betalt för att skapa medan övriga får betalt för att utföra arbetsuppgifter enligt en särskild procedur (Florida 2001:32f).

Befolkningen kategoriseras alltså i den kreativa klassen utifrån yrkestillhörighet. Den kreativa klassen har två olika uppdelningar. En superkreativ kärna och en grupp som är yrkesverksam inom kreativa områden. Inom den superkreativa kärnan återfinns bland annat yrken som ingenjörer, arkitekter, forskare och kultur- och media arbetare. Bland dem som är yrkesverksamma inom kreativa områden ses bland annat chefsyrken, jurister, läkare och finansmän (Florida 2001:382).

De som inte tillhör den kreativa klassen tillhör enligt Florida (2001:383) antingen arbetarklassen, serviceklassen eller lantbruk. Inom dessa klasser finns exempelvis yrken inom tillverkning, transport, underhåll, försäljning, kontorssupport och skogsbruk. Utifrån denna indelning blir det synligt hur stor andel av befolkningen som tillhör den kreativa klassen inom

olika områden. Tidigare forskning visar att det finns ett samband mellan regional ekonomisk utveckling och den kreativa klassens utbredning. För att få förståelse för innovativa idéers spridning behövs således förståelse i den kreativa klassens teori (Tinagli m fl. 2007:11).

Kreativitet är inte samma sak som intelligens utan snarare en förmåga att syntetisera, att kunna få fram information och idéer som är nya och användbara. Kreativitet kräver självförtroende och förmågan att våga ta risker. Kreativitet är något som alla människor har fast i olika utsträckning (Florida 2001:61).

Människor ur den kreativa klassen jobbar med att skapa nya idéer och arbetar med problemlösning som kräver självständigt tänkande. Detta är egenskaper som stimuleras genom hög utbildningsnivå och förmåga att omsätta kunskap i idéer. Detta är centralt för spridningen av dessa idéer och identifiering av den kreativa klassen (Florida 2001:35). Det förespråkas att kreativitet är drivkraften bakom den ekonomiska tillväxten. Företag är en bidragande faktor till ekonomisk tillväxt och att det är bra om en kommun har ett attraktivt företagsklimat, där företag både vill etablera sig och expandera. Eftersom detta skapar arbetstillfällen lockas människor till området och således även människor av den kreativa klassen (Florida 2001:268). Då personer ur den kreativa klassen investerat betydande resurser i att skaffa kunskap är de benägna att ta tillvara på dessa. Således rör de sig till platser där deras kunskap värderas på ett rimligt sätt. De vill ta tillvara på sina talanger i expansiva områden (Storper & Scott 2009:162).

Ekonomisk tillväxt har även visat sig påverkas av andra saker än företag och uppstår på platser som är toleranta, som är öppna för kreativitet och innovation (Florida 2001:23f). Kreativa människor finns alltså inte enbart där jobben finns utan flyttar till platser som har ett kreativt centra och där de trivs med boendet. Detta kan beskrivas som platser där kommuninvånarna kan reflektera över vilka de är, platser som förstärker dem som kreativa individer. Det är viktigt för den kreativa befolkningen att kunna söka attraktiva jobb samt ha möjligheten att uppsöka den bekvämlighet de eftersträvar (Florida 2001:42). Utifrån detta resonemang kan vi dra slutsatsen att en kreativ person som har ambitionen att utbilda sig till ekonom troligtvis skulle bosätta sig i någon stad som erbjuder dessa möjligheter eller i närheten.

Den kreativa klassens utbredning tar sin form i miljöer där kreativitet gynnas. Städerna blir således områden där denna kreativa klass har störst utrymme att utvecklas och inspireras (Florida 2001:340). Genom den kreativa klassens framväxt har vi fått ett nytt sätt att dela in människor i grupper. De som grupperas in i kreativa klassen kännetecknas av, nyfikenhet och

originalitet. Dessa människor drar sig till storstäder för att skriva, ta del av konst samt vara kreativa själva. Denna klass består av människor som är självständiga och som trivs utan att ha en chef som sätter ramarna. Kärleken till jobbet och självständigheten är i huvudsak central (Florida 2001:102).

2.3.2 Kreativa klassen i vår studie

Utifrån dessa resonemang förekommer den kreativa klassen i högre grad där det finns hög befolkningstäthet. Dessutom förekommer den mer i kommuner med högre företagsamhet. Den kreativa klassen består även av människor med hög utbildning (Florida 2001).

Med grund i detta vill vi se om sådana kommuner har lättare att ta till sig nya sätt att tänka. Vi finner alltså skäl att anta att kreativa kommuner har en benägenhet att anamma Lean i högre utsträckning, då kreativa människor har som vana att pröva nya och mer radikala saker. Då dessa idéer ska omsättas i praktiken krävs också en omgivning av kreativa människor, som har möjligheten att anpassa organisationen så den passar i en ny situation (Florida 2001:103). I detta sammanhang kan Lean då ses som radikal eftersom det är en styrmodell som kommer från tillverkningsindustrin, som nu har börjat användas i offentlig sektor och kommuner.

Utifrån den kreativa klassens teori finns det anledning att anta att det kan finnas strukturella förklaringar som ligger bakom införandet av Lean i kommunen. Vi finner det rimligt att anta att Lean är vanligare förekommande i kommuner där faktorer som har med den kreativa klassen är framträdande i hög grad. Vi tänker oss att politiker är påverkade av den kontext de befinner sig i varför vi formulerat följande antagande:

Antagande 2a: Kommuner med hög andel av befolkningen i den *kreativa klassen* anammar i högre utsträckning Lean.

Utifrån tidigare fört resonemang gällande Ewermans (2003) S-kurva kommer vi att gå tillväga på samma sätt även här. Därför prövas ytterligare ett antagande enligt samma princip. Detta är som följer:

Antagande 2b: Kommuner med hög andel av befolkningen i den *kreativa klassen* är tidigare med att adoptera Lean.

3. Material och metod

I detta avsnitt presenterar vi hur studien har genomförts, samt motiverar och redogör för de ställningstagande vi gjort i fråga om val av vetenskaplig metod och materialurval. Vi har gjort en redogörelse av kommuners tillämpning av Lean. Utifrån det har vi gått vidare genom att se vad dessa kommuner har gemensamt utifrån olika faktorer. Vår metod startade med en kartläggning av Leans spridning i de svenska kommunerna. Vi har utgått från befintlig teori och därmed haft en deduktiv ansats, där vi prövat välgrundade antaganden.

3.1 Urval

Vi har inte haft något urval eller stickprov, då vi gjort en totalundersökning. Därav uteblir problematiken gällande sanningshalten i vårt resultat som beror på ett felaktigt urval (Bryman 2011:181). Vi har gjort en bedömning att en totalundersökning av alla 290 kommuner var bäst lämpat för att uppfylla vårt syfte på ett bra sätt.

3.2 Datainsamling

Materialet som utgör grunden för denna studie utgörs av dokument från alla 290 kommuners hemsidor. Dessa dokument är årsredovisningar, budget- och verksamhetsplaner samt protokoll från nämnder och fullmäktige. Innehållsanalysen är en tidseffektiv metod samt säkrare än enkäter, dessutom kunde vi direkt få svaren vi önskade. Detta är bra eftersom vi hade begränsat med tid att utföra vår studie (Bryman 2011:232).

Vi startade med att söka på hemsidorna med sökordet *Lean* i hemsidans sökfält för att se vilka träffar det gav. Vi har även sökt efter ordet i minst 3 årsredovisningar, 2011, 2010, 2009 och ibland ännu längre tillbaka om det funnits tillgängligt på hemsidan. Vi har också studerat budget och verksamhetsplaner, främst i syfte att få reda på vad kommunerna har i åtanke framöver. Det är viktigt att inse att vi inte kunnat ta in all information från alla år, utan vi har varit tvungna att begränsa oss (Bryman 2011:286). *Lean* är ett förhållandevis nytt fenomen i kommuner (Eriksen m fl. 2009). Detta motiverar inte studier längre bak i tiden än det som går att spåra i dokument.

Detta tillvägagångssätt var lämpligast för att säkerställa att de kommuner som använder *Lean* också benämner modellen som *Lean*. När vi hittat förekomsten av ordet *Lean* i

årsredovisning och budget har vi kompletterat med att leta efter beslutsdatum i protokoll från kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Framgår det i årsredovisning eller budget att Lean används i en speciell nämnd har vi sökt i den nämndens protokoll.

De dokument som vi inte kunnat söka i eftersom de varit inskannade, har vi kompletterat genom att ringa upp representanter i de kommuner och frågat om de använder Lean. Detta gjordes då det är mer effektivt än att läsa igenom alla dessa protokoll i sin helhet. Vi har också ringt de kommuner, där vi inte kunnat utläsa vilken mandatperiod beslutet att införa Lean är taget i.

I ovanstående fall har vi kontaktat någon på ekonomiavdelningen, oftast ekonomichefen. Har kommunen haft någon projektledare för Lean har denne kontaktats. Empirin gällande om kommunerna infört Lean är fullständig över alla 290 kommuner. I tre kommuner av dem som infört Lean har vi inte kommit över implementeringsår och i två kommuner har vi inte kommit över information över i vilken mandatperiod beslutet är fattat. Dessa är införda som saknade när vi analyserat datan i SPSS, vilket är ett datorprogram för statistisk analys. Utifrån ovanstående redogörelse bedömer vi att materialet är tillräckligt stort för vår undersökning och för att uppfylla vårt syfte.

3.3 Kategorisering av material

När en innehållsanalys görs är det viktigt att kategorierna, där empirin placeras är åtskilda. Det ska alltså inte finnas någon överlappning. Vi har även tänkt på att det är viktigt att kategorierna är ömsesidigt uteslutande, vilket minskar osäkerheten för vilken kategori en kommun ska hamna i. Alla tänkbara kategorier ska finnas med vid kodningen och tydliga instruktioner för hur sökning och kodning ska ske. Det är viktigt för att en konsekvent kategorisering av kommunerna ska kunna genomföras (Esaïasson m fl. 2012:206). För vår del har detta kodningsschema handlat om vilka kriterier som gällt för att kommunerna ska hamna i olika kategorier. I kategoriseringen har vi haft en tydlig rutin och därför haft samma tillvägagångssätt hela tiden.

3.3.1 Lean

För att dela in alla kommuner enligt hur de använder Lean har vi placerat dem i olika kategorier. De är som följer:

- *Ja*: För att hamna i denna kategori krävs att kommunen uttalat sig om att den använder sig av Lean i fler än 2 förvaltningar.
- *Ja, i begränsad utsträckning*: Kommuner som hamnat i denna kategori använder Lean i en eller två förvaltningar. Om en kommun använder Lean i vissa enskilda enheter inom förvaltningens verksamhetsområden, som på en enskild skola har dessa kommuner kategoriserats som nej. Utifrån vår politiska teori har vi valt nämnd som minsta giltiga beslutsnivå.
- *Ja, i framtiden*: För att hamna i denna kategori är kommunen i startgrupparna och att den då börjat med Lean i projektform och talar om det som att de ska införa detta under de kommande åren. När vi kommit över information har vi på flera håll inom denna kategori sett att det är ett tjänstemannainitiativ som ligger bakom och att det formella beslutet inte hunnit ta ännu. Dessa kommuner är därför inte med i analysen av om det politiska påverkar införandet av Lean.
- *Nej*: I de kommuner som hamnat i denna kategori hittar vi inget alls om Lean i dokumenten. Används Lean exempelvis enbart på en enskild skola hamnar kommunen också i denna kategori. Detta då vi har satt minsta godkända beslutsnivå i nämnd, eftersom den är politiskt styrd. Dock finns ett fåtal kommuner som använder principer från Lean, men under annat namn. Denna information har vi av tillfälligheter kommit över i dokument eller genom att ringa kommunala representanter. Dessa har ändå kategoriserats som nej eftersom vår metod inte kan upptäcka alla kommuner som arbetar enligt principerna utan att kalla det Lean. Där har vi valt att vara konsekventa gentemot vår metod, innehållsanalys av dokument.

Dessa kategorier används för att få en översiktlig bild av Leans spridning. I våra mer djupgående analyser är alla ja-kommuner sammanslagna.

3.3.2 Implementering

Implementeringsår har vi valt att ta med eftersom vi vill kunna uttala oss om vilka som är tidiga respektive senare med att adoptera Lean. Detta utifrån att formatera och analysera en S-kurva över Leans livscykel med början i etableringsfas, tillväxtfas och mognadsfas (Ewerman

2003). Implementeringsår har varit lätta att hitta i såväl årsredovisningar som budgetar. De vi inte har hittat i dokument har vi kompletterat med att ringa, men det har varit ett fåtal kommunrepresentanter som vi inte fått tag på. På grund av vår tidsbegränsning har vi valt att märka tre kommuner som saknade under implementeringsvariabeln när vi gjort analyser i SPSS. Hade vi valt en annan metod, exempelvis enkäter, skulle förmodligen bortfallet blivit ännu större (Bryman 2011:193). Detta motiverar vårt val av metod.

Vid kategoriseringen av implementeringsår har vi gått efter när kommunen uttryckt sig i antingen budget, årsredovisning eller på hemsidan att de kommer att börja använda sig av Lean, exempelvis år 2012. Här kan alltså informationen ha hittats på olika platser, men det har alltid varit tydligt uttalat. Denna information om implementeringsår har vi använt för att kunna se en cykel över Lean bland Sveriges kommuner. Utifrån Ewermans (2003) teori om olika etableringsfaser har vi använt oss av bakgrundsvariabler hos kommunerna gällande politiskt styre och strukturella förhållanden för att utröna vilka kommuner som leder utvecklingen av Lean.

I vår resultatredovisning har vi kategoriserat in kommunerna i tre grupper utifrån det år då de implementerat Lean. Cirka 25 procent har kategoriserats som tidiga, cirka 50 procent som medel och cirka 25 procent som sena. Då vi valt att inte separera enskilda år hamnar 16 kommuner i den tidiga gruppen, 36 kommuner i medelgruppen och 23 stycken i den sena gruppen. De tre kommuner som vi saknar implementeringsår på är inte med i denna resultatredovisning.

3.3.3 Politiskt styre och beslut

Det första vi gjorde var att registrera varje kommuns styre utifrån statistik från Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) över aktuell mandatfördelning i kommunerna (www.skl.se). De kommuner som har alliansstyre har vi kategoriserat som *blå* och de som har styre med Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet har vi kategoriserat som *röd*. I vissa fall kan det förekomma så kallade oheliga allianser och då har vi gjort som SKL och kallat dessa styren *blandat*. Vissa kommuner har även exempelvis bara tre allianspartier i styret eller alla allianspartier samt något lokalt parti eller liknande. Då har vi ändå valt att kategorisera dessa som blå. Dessa variabler är nominala och kan därför inte rangordnas (Wahlgren 2008:37)

Beslutsdatum är av särskild vikt om det förekommit olika styren över olika mandatperioder. För att ta reda på politiskt styre vid beslut i ja-kommunerna har vi tittat på listor över politisk majoritet i kommunerna från valet 2006 och 2010 och i enstaka fall 2002.

Då har vi tittat på styret i kommunen under den mandatperiod då beslutet togs. När vi inte funnit något exakt datum för beslut har vi tittat i listorna om det förekommit något maktskifte i kommunen aktuella mandatperioder. Om det har varit samma styre har vi även utan beslutsdatum kunnat fastställa vilket styre kommunen haft vid beslutet att införa Lean. När vi tagit reda på vilket styre kommunen haft när beslutet togs har vi även registrerat detta. För ja-kommunerna har vi alltså använt oss av styret som var i kommunen vid beslutet. För nej-kommunerna har vi använt det politiska styret för 2010-2014 för att kunna ha med dessa kommuner på ett bra sätt i resultatredovisningen.

3.3.4 Kreativa klassen

Utifrån vår teori har vi valt att operationalisera den kreativa klassen för att visa på indikatorer som är kopplade till teorin. Det har vi gjort genom tre olika områden med en eller två variabler till varje område. Dessa områden är *befolkningstäthet*, *företagande* och *utbildning*. Dessa områden med underliggande utvalda variabler är relevanta utifrån Richard Floridas teori om den kreativa klassen (Florida 2001).

Befolkningstäthet har vi valt att ha med utifrån att den kreativa klassen i större grad förekommer i områden där det bor mycket människor (Florida 2001:103). När vi operationaliserat detta har vi valt två variabler till detta område. Den första variabeln avser befolkningstäthet utifrån *kommunstorlek*. Denna statistik är hämtad från Statistiska centralbyrån (www.scb.se). För att göra variablernas innehåll hanterbart vid exempelvis korstabulering har vi då delat in kommunerna i fyra kommunstorleksgrupper och därmed gjort dem till ordinalvariabler där intervallen inte är lika stora (Wahlgren 2008:37). Denna indelning har vi delat in som följer:

Tabell 3:1

Kommunstorleksgrupper

Grupp	Antal invånare
1	0-19 999
2	20 000-49 999
3	50 000-99 999
4	100 000-

Befolkningstäthet har inte bara med kommunstorlek att göra. En kommun kan ligga i ett tätbefolkat område utan att vara en stor kommun. Därför har vi även valt att operationalisera

utifrån en andra variabel, nämligen om kommunen ligger i *tätbefolkad region* eller inte. För att kunna operationalisera detta har vi använt oss av statistik från SKL över kommungrupper (www.skl.se). Sveriges kommuner är indelade i tio kommungrupper, och varje kommun är endast indelad i en grupp. Grupperna har vi delat in i tät- och glesbefolkad region utifrån kommungruppernas namn. Vi kategoriserar tätbefolkad region kring större städer samt pendlingskommunerna då pendlingskommuner ofta ligger nära större städer.

Även kommuner i de andra grupperna kan alltså ligga i en tätbefolkad region, då kommunen bara tilldelas en grupp. Trots detta har vi ändå valt att använda denna indelning, då vi inte hittat någon bättre uppdelning på området. Vi har alltså omvandlat nominala variabler till dikotoma variabler, för att minska ner till endast två (Bryman 2011:321). Nedan följer hur den uppdelningen ser ut:

Tabell 3:2 Tät- och glesbefolkad region

Kommungrupper enligt SKLs indelning	Tätbefolkad region enligt vår uppdelning
Storstäder	Tätbefolkad region
Förortskommuner till storstäderna	Tätbefolkad region
Större städer	Tätbefolkad region
Förortskommuner till större städer	Tätbefolkad region
Pendlingskommuner	Tätbefolkad region
Turist- och besöksnäringkommuner	
Varuproducerande kommuner	
Glesbygdskommuner	
Kommun i tätbefolkad region	Tätbefolkad region
Kommun i glesbefolkad region	

Det andra området vi valt för att operationalisera den kreativa klassen med är genom att titta på *företagande* i kommunerna. Detta för att expansiva områden med mycket företagande ofta förekommer i områden där den kreativa klassen finns (Florida 2001:23). Den variabel vi valt för att undersöka företagande i kommunerna är hur kommunerna ligger till i Svenskt Näringslivs ranking för gynnsamt *företagsklimat*. Detta index har vi valt att ta med eftersom det finns ett flertal faktorer sammanvägda för denna ranking och inte bara antal företag i kommunen. Några av dessa faktorer är: Nyföretagsamhet, kommunalskatt, andel yrkesverksamma, tillgång till god kompetens, infrastruktur samt attityder till företagande bland olika samhällsfunktioner (www.foretagsklimat.se). För att kunna korstabulera datan har

vi valt att dela in kommunerna i olika grupper utifrån ranking. Detta har skett genom att även omvandla denna variabel till en ordinalvariabel.

Tabell 3:3 Företagsklimat

Grupp	Ranking enligt Svenskt Näringsliv
1	1-49
2	50-99
3	100-149
4	150-199
5	200-249
6	250-290

Det tredje området vi har valt för att operationalisera teorin om den kreativa klassen har med *utbildning* att göra. Detta har vi valt för att vi tycker det representerar den del av teorin som menar att den kreativa klassen finns mer utbredd i områden där det finns både möjlighet att utbilda sig och människor med hög utbildningsnivå (Florida 2001:103). Den variabel vi valt till detta område mäter hur stor andel av befolkningen som har *minst treårig utbildning på universitet och högskola*. Denna statistik har vi hämtat från SCB (www.scb.se). Vi har valt att sätta en undre gräns på tre års högskoleutbildning, då det är det intervallet som SCB använder sig av i nämnd statistik. Även denna datan har vi delat in i grupper för att den ska bli lättare att hantera. Vi har valt jämna intervall, så kommunerna är inte jämt fördelade mellan de tre grupperna.

Tabell 3:4 Utbildningsnivå

Grupp	Andel av befolkningen med minst treårig utbildning på universitet/högskola (%)
1	7-14
2	15-24
3	25-

Utöver dessa tre områden har vi valt att komplettera med ytterligare ett område, *kreativa klassen*. Detta område utgår från ett befintligt index över den kreativa klassen i Sveriges kommuner som är utformat av Tinagli m fl. (2007). Richard Florida har själv varit med och tagit fram detta index, varför det är relevant att ha med det i studien. Variabeln för detta område blir då *andel av befolkningen i den kreativa klassen* bland kommuninvånarna. Denna

variabel har använts som ett bra komplement bredvid de övriga variablerna vi operationaliserat ovan. Denna variabel är kategoriserad enligt tabell 3:5 och även här är kommunerna indelade enligt fasta och jämna intervall.

Tabell 3:5 Kreativa klassen

Grupp	Andel befolkning i den kreativa klassen (%)
1	17-21,99
2	22-26,99
3	27-31,99
4	32-

3.4 Metodkritik

Vi har valt att bara ta med sökordet *Lean* i vår undersökning, eftersom vi tycker att det är relevant att kommunerna själva benämner sig som kommuner som använder Lean. Hade vi gjort en utökad sökning på ämnesområden skulle vi kunnat ringa in även kommuner som använder ett Leanbaserat arbetssätt (Bryman 2011:290). Dock är detta svårt då ord som förknippas med Lean även förekommer till vardags i alla kommuner. Kvalitet, effektivitet och värdegrund är vanligt även om ordet Lean inte nämns. Därför har vi begränsat oss till att bara använda sökordet Lean.

Då vi endast använt sökordet Lean i dokumenten finns risken att vi missat kommuner som arbetar med Lean men som kallar det för något annat. Vi har valt att inte fördjupa oss i detta, då det skulle vara allt för tidsödande att läsa alla årsredovisningar och budgetdokument för att utröna om kommuner använder Lean under annan benämning. Exempelvis använder en kommun en modell som genomsyras av samma principer, men menar själva att de inte använder Lean. Utifrån detta resonemang upplever vi att vi haft en tillförlitlig metod och det verkar vara rimliga resultat vi uppnått.

SKLs kommungrupper har vi utgått från i en del av kategoriseringen när vi redovisar och analyserar vår empiri. Detta gällande när vi delat in kommunerna i tätbefolkad region. SKLs kommungruppering är svag på det sätt att en kommun endast kan bli tilldelad en kommungrupp (skl.se). Denna metodkritik riktar sig mot avsnittet med kategorierna för tät- och glesbefolkad region. Detta då en kommun som ligger under kategori förort till större stad även kan vara en industrikommun, men det framgår inte i kategoriseringen från SKL. Vi har

ändå valt att utgå från dessa kommungrupper. Detta då det är den mest relevanta information för vår studie vi kommit över, där kommunerna delats in i för ändamålet rimliga grupper.

I vår indelning av variablerna i olika intervallgrupper gällande kommunstorlek, utbildningsnivå och kreativ klass har vi valt att dela in variablerna enligt jämna och rimliga intervall och inte utifrån att dela in dem i lika stora grupper. Således är vissa grupper mindre och andra större, vilket man kan ha i åtanke när man läser korstabellerna över frekvenser i den deskriptiva statistiken. Alla resultat är redovisade i procent, vilket gör avläsningen lättare (Bryman 2011:322).

SKL gjorde en enkätundersökning 2011 med ca 70 procent svarsfrekvens och där framgår att ca 20 procent av kommunerna använder Lean (SKL 2012). Denna undersökning har vi använt som jämförelsemått för att säkerställa att vår metod varit tillförlitlig. Kommunforskning i Västsverige (KFI) skickar årligen ut en enkät om ekonomistyrning till ekonomischefer i landet. De senaste siffrorna från den enkäten 2012 är att 25 procent använder Lean. Svarsfrekvensen på den enkäten var 73 procent (Nilsson 2012). När vi har jämfört med dessa svar utifrån vår deskriptiva statistik för hela riket är våra resultat rimliga och således verkar vår metod vara tillförlitlig. Att vi har fått något högre andel ja-svar kan bero på att vår studie är genomförd något senare än de andra två. I dokumenten har vi sett flera kommuner som börjar med Lean 2012 eller 2013 och således inte inkluderas i tidigare studier. Dessutom har vi en totalundersökning och därmed heller inget bortfall, vilket gör att vi kan dra slutsatser utan att ta hänsyn till urvalsfel och kan se samband bortanför statistiska analyser.

Vi har också förutsatt i vår metod att den information som behövs för studien finns tillgänglig på hemsidan i sökfält, årsredovisning, budget och vid behov även protokoll. Vi har utöver detta dessutom kompletterat vår metod genom att ringa runt till ett antal kommuner, som tidigare beskrivits.

3.4.1 Kausalitet och samband

Eftersom vi i vår studie har ett förklarande fokus och utför en kvantitativ ansats är det viktigt med kausalitet. Det gäller frågan om vad som är orsak och vad som är verkan. I vårt fall är Leanetableringen den beroende variabeln eftersom det är den som ska förklaras. De andra variablerna: invånarantal, företagsklimat, politiskt styre, kreativ klass och utbildningsnivå är oberoende variabler då de fanns där först. När det gäller kausaliteten, att det är Lean som är den beroende variabeln, kan vi ganska säkert uttala oss om att Lean är den variabel som

tillkommit sist. Vi har alltså sett politiskt styre och kommunens strukturella kontext som konstanta. I vår studie finns inga svårigheter med att fastställa vad som är orsak och verkan, här utgår vi från sunt förnuft och på det sättet uttalar oss om när i tiden olika variabler uppstår (Bryman 2012:168). Lean är en relativt nyetablerad modell, vilken har utvecklats och implementerats i en redan befintlig politisk och strukturell kontext.

3.4.2 Reliabilitet och mätningvaliditet

När det gäller reliabiliteten har vi haft ett genomgående lika tillvägagångssätt vid genomsökandet av hemsidorna och klara kriterier för när en kommun hamnar under en viss kategori. Om undersökningen skulle göras om igen skulle vi förmodligen komma fram till samma resultat (Bryman 2008:49f).

Mätningvaliditet handlar om frågan ifall de valda variablerna mäter det studien avser att mäta (Bryman 2008:50). Vad gäller denna validitet har vi tagit fram begrepp relaterade till den teoretiska referensramen. Den kreativa klassen har vi operationaliserat efter några av de faktorer som lyfts fram i teorin, vi har här utgått från att teorin om den kreativa klassen innehåller ett bra mått på kreativitet. När det gäller extern validitet kan vår studie generaliseras till hela Sverige. Vi kan tänka oss att dessa resultat vi fått fram således i vissa fall skulle gälla även för ekonomistyrning i stort och olika modellers spridning. Vi förutsätter även att de politiska partierna i kommunerna är lojala sina centrala partiprogram och värderingar.

3.5 Analysmetod

För att jämföra vår insamlade empiri med kompletterande statistik har vi använt Excel och statistikprogrammet SPSS, där vi stansat in all vår empiri utifrån de variabler och kategorier vi nämnt ovan. Vi har i analysen använt medelvärdesjämförelser och korstabeller för att kunna utläsa frekvenser och visuella samband. Statistisk analys har även genomförts genom korrelation och regressionsanalys.

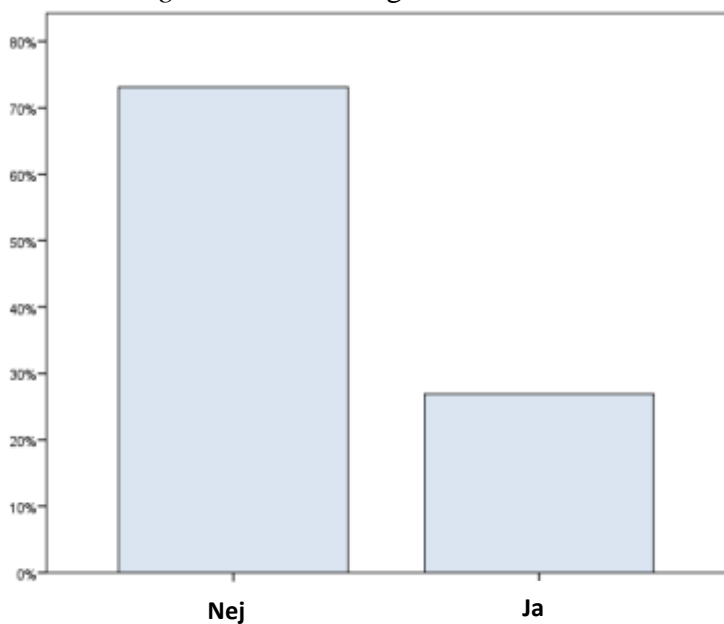
4. Resultatredovisning

Nedan presenteras våra resultat, först på ett beskrivande sätt genom frekvensfördelningar samt medelvärden. Sedan görs en mer förklarande redogörelse med hjälp av statistisk analys.

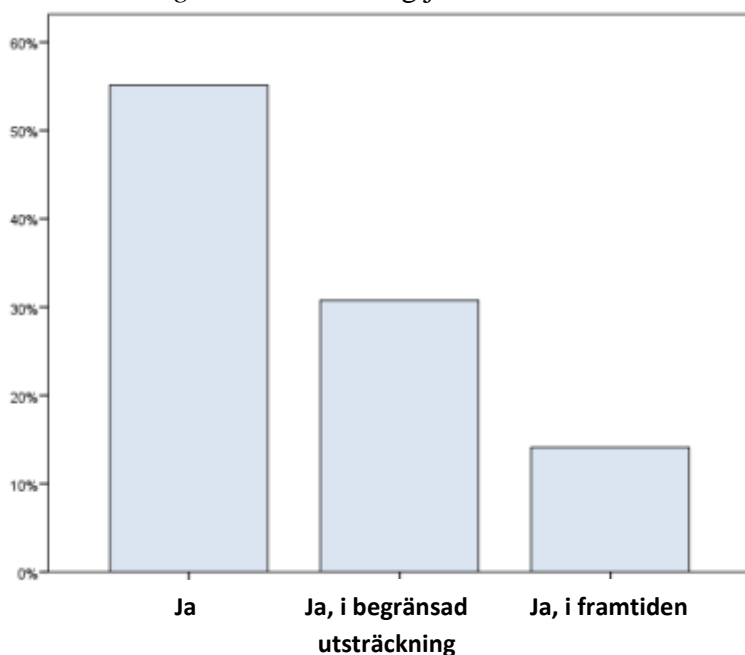
4.1 Deskriptiv statistik – vilka kommuner använder Lean?

Här presenteras hur fördelningen över införandet av Lean ser ut bland Sveriges kommuner. I *figur 4:1* syns att 27 procent av kommunerna använder Lean och utifrån att vi har en totalundersökning är detta det faktiska förekommandet. Vid en jämförelse med SKL (2011) och KFI:s (2012) undersökning där 20 respektive 25 procent använder Lean innebär det en ökning. Värt att nämna är att de hade en svarsfrekvens på sina enkäter på 70 respektive 73 procent. Då denna studie inte har något bortfall kan konstateras att Lean ökar bland Sveriges kommuner.

Figur 4:1 Fördelning alla kommuner



Figur 4:2 Fördelning ja-kommuner



I *figur 4:2* ovan syns fördelningen över ja-kommunerna. De flesta kommunerna, 55 procent använder Lean i hela kommunen, eller i fler än två förvaltningar. 31 procent använder Lean i begränsad utsträckning och 14 procent av ja-kommunerna har ännu inte infört Lean men ska göra det. De flesta kommuner som ska införa Lean i framtiden enligt vår studie ska göra det under 2013. Endast en kommun har 2014 som framtida implementeringsår, men då det ligger

så långt fram i tiden kan det vara så att fler kommuner kommer implementera Lean då. Detta har dock inte visat sig i vår studie.

4.1.1 Utifrån politiska antaganden

Tabell 4:1 Lean och politiskt styre

Fördelning av Infört Lean Ja/nej och politiskt styre			Infört Lean		Totalt
			Nej	Ja	
Politiskt styre 2010-2014 (för ja-kommuner: styre vid beslut)	Blå	% Ja/Nej fördelning inom politiskt styre	67 %	33 %	100 %
		% Fördelning av politiskt styre inom Ja/Nej	44 %	61 %	49 %
	Röd	% Ja/Nej fördelning inom politiskt styre	80 %	20 %	100 %
		% Fördelning av politiskt styre inom Ja/Nej	39 %	28 %	36 %
	Blandat	% Ja/Nej fördelning inom politiskt styre	80 %	20 %	100 %
		% Fördelning av politiskt styre inom Ja/Nej	17 %	12 %	15 %
Totalt	% Ja/Nej fördelning inom politiskt styre	74 %	26 %	100 %	
	% Fördelning av politiskt styre inom Ja/Nej	100 %	100 %	100 %	

Enligt *tabell 4:1* ovan framgår det att merparten av ja-kommunerna, 61 procent, har blått styre. Kommunerna med rött styre står för 28 procent av ja-kommunerna. Övriga kommuner har blocköverskridande styre. Dock är detta inte tillräcklig information för att kunna dra slutsatser utifrån det politiska styret, då kommunerna i Sverige har en större andel blå kommuner än röda. 49 procent blå och 36 procent röda, enligt tabellen ovan. Därför har vi även tagit fram statistik över hur införandet av Lean ser ut inom de politiska blocken i kommunerna, vilket även det åskådliggörs ovan i *tabell 4:1*. Där är det synligt hur stor andel inom de politiska blocken som använder Lean eller inte. De blå kommunerna tillämpar Lean i högre utsträckning än de röda kommunerna. 33 procent respektive 20 procent är ja-kommuner. Av de kommunerna med blandat styre har även här 20 procent infört Lean.

4.1.2 Utifrån strukturella antaganden

Nedan redovisas införandet av Lean utifrån strukturella faktorer i korstabeller. Detta görs med hjälp av de områden vi valt med tillhörande variabler.

Tabell 4:2 Lean och kommunstorlek

Kommunstorlek	Infört Lean		Totalt
	Nej	Ja	
-19 999 invånare	79 %	21 %	100 %
20 000-49 999 invånare	67 %	33 %	100 %
50 000-99 999 invånare	53 %	47 %	100 %
100 000 - invånare	79 %	21 %	100 %
Alla kommuner	73 %	27 %	100 %

Tabell 4:3 Lean och tätbefolkad/glesbefolkad region

Tätbefolkad/glesbefolkad region	Infört Lean		Totalt
	Nej	Ja	
Kommun i tätbefolkad region	72 %	28 %	100 %
Kommun i glesbefolkad region	75 %	25 %	100 %
Alla kommuner	73 %	27 %	100 %

Befolkningstäthet

Utifrån de kommunstorleksgrupper vi gjort, fem till antalet, syns det hur fördelningen av ja- och nej-kommuner ser ut inom varje kommunstorleksgrupp. Detta redovisas i *tabell 4:2* ovan. Den kommunstorleksgrupp som inom gruppen använder sig av Lean i störst utsträckning är den näst största gruppen med 50 000-99 999 invånare. Där använder nästan varannan av kommunerna Lean. De kommunstorleksgrupper som inom gruppen använder sig av Lean i minst utsträckning är de största och de minsta kommunerna. Dock har två av de tre största kommunerna infört Lean.

I *tabell 4:3* ovan redovisas frekvensfördelningen av Lean inom grupperingen av kommunerna i tät- och glesbefolkad region. Där visar resultatet på mycket små skillnader mellan grupperna.

Tabell 4:4 Lean och företagsklimat

Kommunranking företagsklimat	Infört Lean		Totalt
	Nej	Ja	
Plats 1-49	51 %	49 %	100 %
Plats 50-99	80 %	20 %	100 %
Plats 100-149	74 %	26 %	100 %
Plats 150-199	74 %	26 %	100 %
Plats 200-249	82 %	18 %	100 %
Plats 250-290	78 %	22 %	100 %
Alla kommuner	73 %	27 %	100 %

Företagande

I *tabell 4:4* ovan redovisas data som har med företagande att göra, utifrån Svenskt Näringslivs ranking av kommuners företagsklimat. I gruppen med de bästa placeringarna, 1-49, använder 49 procent av kommunerna Lean. I de övriga grupperna ser fördelningen ungefär ut som i riket i stort.

Tabell 4:5 Lean och utbildningsnivå

Andel av befolkning med minst treårig högskoleutbildning	Infört Lean		Totalt
	Nej	Ja	
- 14 %	76 %	24 %	100 %
15-24 %	64 %	36 %	100 %
25 % -	75 %	25 %	100 %
Alla kommuner	73 %	27 %	100 %

Utbildning

Utifrån invånarnas utbildningsnivå enligt vad som beskrivs i *tabell 4:5*, syns att de kommunerna med invånare med lägst och högst utbildningsnivå har liknande frekvensfördelning där är det 24 procent respektive 25 procent som infört Lean. Här avviker de kommuner med 15-24 procent av invånarna med minst treårig högskoleutbildning. I denna mittersta grupp har 36 procent av kommunerna infört Lean.

Tabell 4:6 Lean och kreativ klass

Andel av befolkning i kreativa klassen	Infört Lean		Totalt
	Nej	Ja	
17-21,99 %	77 %	23 %	100 %
22-26,99 %	77 %	23 %	100 %
27-31,99 %	67 %	33 %	100 %
32 % -	65 %	35 %	100 %
Alla kommuner	73 %	27 %	100 %

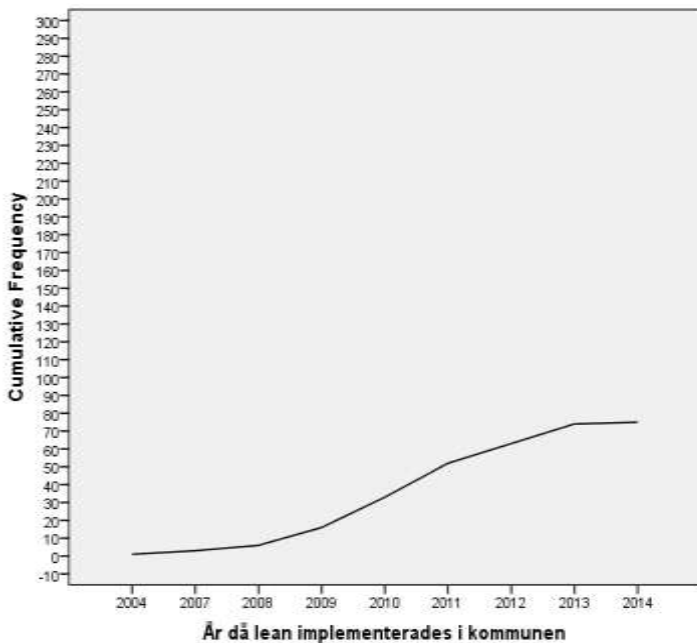
Kreativa klassen

Utifrån index över kreativa klassen i Sveriges kommuner redovisas frekvensfördelning av Lean i *tabell 4:6*. I de två grupper med lägst andel i kreativa klassen ligger andelen av kommuner som infört Lean under införandefrekvensen för hela riket. För de två grupper med högst andel av befolkningen i den kreativa klassen ligger införandefrekvensen på 33 respektive 35 procent vilket är högre än vad som gäller för hela riket.

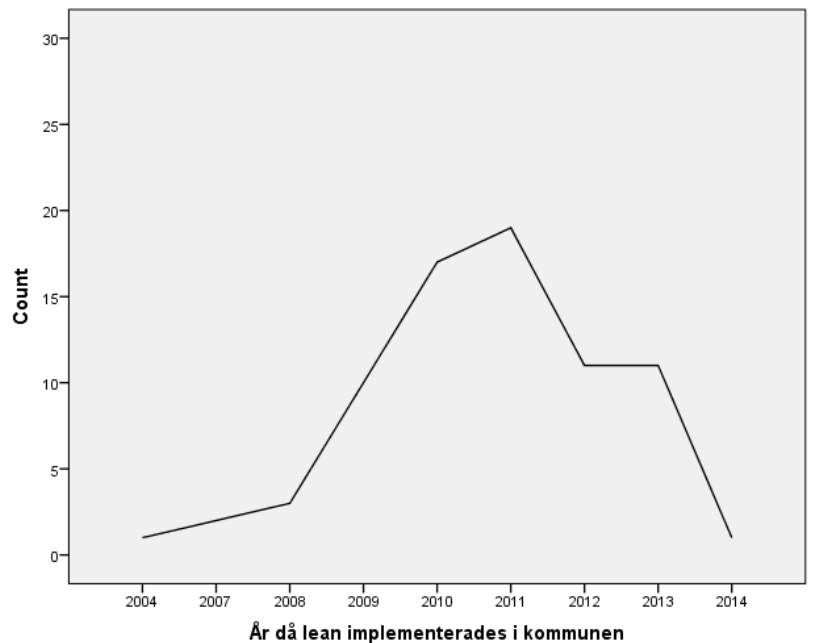
4.1.3 Vilka är tidiga med att implementera Lean?

Implementeringen av Lean började i kommunsektorn 2004 och har sedan gradvis spridits till fler och fler kommuner. Detta åskådliggörs i *figur 4:3* nedan. I denna figur går skalan på y-axeln upp till 290, vilket motsvarar antal kommuner i Sverige. Med hjälp av denna figur åskådliggörs det kumulativa antalet kommuner som infört Lean. *Figur 4:4* nedan visar utifrån Ewerssons (2003) S-kurva, att Leans största tillväxt var under 2011. Endast en kommun har i vår studie 2014 som implementeringsår, vilket ger en skev bild av trendriktningen, då trenden ser ut att avta mycket starkt även fast så kanske inte är fallet. De ytterligare kommuner som eventuellt kommer införa Lean 2014 har inte observerats i studien, då det ligger för långt fram i tiden.

Figur 4:3 Totalt antal ja-kommuner



Figur 4:4 Antal ja-kommuner per år



Korstabellerna nedan visar hur implementeringens spridning ser ut utifrån olika variabler. Tabellerna visar vilka som varit tidiga och sena med att adoptera Lean i kommunen, enligt uppdelning som redovisas i metodavsnittet.

Tabell 4:7 Implementering och politiskt styre

Implementering	Politiskt styre vid beslut			Totalt
	Blå	Röd	Blandat	
Tidiga	75 %	19 %	6 %	100 %
Medel	61 %	31 %	8 %	100 %
Sena	43 %	33 %	24 %	100 %
Fördelning ja-kommuner	59 %	29 %	12 %	100 %

Vi ser tydligt i *tabell 4:7* att de blå kommunerna är de som är tidiga med att implementera lean där de står för hela 75 procent. Vi kan även se att denna siffra minskar och jämnar ut sig mer längre fram. Av de sena kommunerna utgör de blå endast 43 procent.

Tabell 4:8 Implementering och kommunstorlek

Implementering	Kommunstorlek				Totalt
	0-19 999 invånare	20 000-49 999 invånare	50 000-99 999 invånare	100 000- invånare	
Tidiga	38 %	6 %	50 %	6 %	100 %
Medel	50 %	36 %	14 %		100 %
Sena	52 %	30 %	9 %	9 %	100 %
Fördelning ja-kommuner	48 %	28 %	20 %	4 %	100 %

Tabell 4:8 ovan visar implementeringen relaterat till invånarantalet. Här kan vi se att bland de tidiga kommunerna har 38 procent ett lågt invånarantal och 56 procent har ett invånarantal på minst 50 000. Dessa kommunstorleksgrupper står för 24 procent av alla ja-kommuner.

Tabell 4:9 Implementering och tätbefolkad/glesbefolkad region

Implementering	Tätbefolkad och glesbefolkad region		Totalt
	Kommun i tätbefolkad region	Kommun i glesbefolkad region	
Tidiga	69 %	31 %	100 %
Medel	67 %	33 %	100 %
Sena	61 %	39 %	100 %
Fördelning ja-kommuner	65 %	35 %	100 %

I *tabell 4:9* ovan ser vi tydligt att Tätbefolkad region är mer representerat i början även om de står för en stor del av implementeringen bland de senare grupperna också. Att använda Lean är genomgående vanligare i tätbefolkade regioner.

Tabell 4:10 Implementering och företagsklimat

Implementering	Företagsklimat						Totalt
	Plats 1-49	Plats 50-99	Plats 100-149	Plats 150-199	Plats 200-249	Plats 250-290	
Tidiga	31 %	19 %	6 %	13 %	19 %	13 %	100 %
Medel	28 %	14 %	19 %	14 %	14 %	11 %	100 %
Sena	30 %	9 %	22 %	22 %	4 %	13 %	100 %
Fördelning ja-kommuner	29 %	13 %	17 %	16 %	12 %	12 %	100 %

I *tabell 4:10* ovan åskådliggörs att de kommuner med bäst företagsklimat har störst andel både bland de kommuner som är tidiga, medel och sena med att adoptera Lean. Bland de som är tidiga att adoptera Lean ligger 50 procent bland de första 99 i Svenskt näringslivs ranking över gott företagsklimat.

Tabell 4:11 Implementering och utbildningsnivå

Implementering	Andel med minst treårig utbildning på högskola/universitet			Totalt
	- 14 %	15-24 %	25 % -	
Tidiga	44 %	44 %	13 %	100 %
Medel	67 %	28 %	6 %	100 %
Sena	78 %	22 %		100 %
Fördelning ja-kommuner	65 %	29 %	5 %	100 %

Tabellen ovan visar att det inte är de kommuner med hög andel av befolkningen med hög utbildningsnivå i kommunen som leder utvecklingen gällande spridningen av Lean. Dock står denna grupp endast för fem procent av alla ja-kommuner. Detta innebär att trots den låga procentsatsen på 13 procent, står denna grupp för en oproportionellt hög andel av de tidigt adopterande kommunerna.

Tabell 4:12 Implementering och kreativa klassen

Implementering	Andel av befolkning i kreativa klassen				Totalt
	17-21,99%	22-26,99%	27-31,99%	32 % -	
Tidiga	25 %	13 %	38 %	25 %	100 %
Medel	17 %	39 %	25 %	19 %	100 %
Sena	26 %	48 %	13 %	13 %	100 %
Fördelning ja-kommuner	21 %	36 %	24 %	19 %	100 %

Ovan i *tabell 4:12* syns att 63 procent av de kommuner som är tidiga med att adoptera Lean har 27 procent eller mer av befolkningen i den kreativa klassen.

4.1.4 En typisk ja-kommun

Med hjälp av medelvärdesberäkningar har vi fått fram hur en typisk kommun som använder Lean ser ut. Den första kolumnen över ja-kommuner är beräknad med hjälp av enbart de 78 kommuner som använder sig av Lean i någon utsträckning eller avser att göra det i framtiden. I kontrast står de övriga kommunerna och längst till höger har vi en kolumn med medelvärden över samtliga kommuner.

Tabell 4:12 Medelvärden

Variabel	Medelvärde	Medelvärde	Medelvärde
	Ja-kommuner	Nej-kommuner	Alla kommuner
Invånarantal	44 727	28 588	32 929
Ranking företagsklimat	124,1	153,4	145,5
Andel av befolkningen med minst treårig högskoleutbildning (%)	13,73	13,10	13,27
Andel av befolkningen i den Kreativa klassen (%)	27,7	26,2	26,61

Vad säger då *tabell 4:12* jämförelsevis mellan de kommuner som använder Lean med de som inte gör det? Det första som går att utläsa är att invånarantalet är högre i en genomsnittlig ja-kommun. Den genomsnittliga rankingen för gynnsamt företagsklimat är bättre bland ja-kommunerna än bland de kommuner som inte använder Lean. Andel av befolkningen med minst treårig högskoleutbildning i en typisk ja-kommun är även det högre än medelvärdet för kommuner som inte infört Lean. I samma tabell går också att utläsa att genomsnittlig andel i den kreativa klassen är högre än genomsnittet bland ja-kommunerna och lägre än genomsnittet bland nej-kommunerna.

Inom samtliga variabler finns alltså skillnader som visar till förmån för våra antaganden. Ja-kommunernas medelvärden är för samtliga variabler större än både medelvärdet för samtliga kommuner och medelvärdena för nej-kommunerna. På samma sätt är alla variablers medelvärden för nej-kommunerna mindre än medelvärdena för alla kommuner. Vissa skillnader är stora och andra är mindre.

4.2 Förklarande statistik

Nedan presenteras våra antaganden med mer förklarande statistik i form av korrelationstabeller och regressionsanalys. Den sistnämnda har vi valt eftersom det är en flexibel metod och som kan användas på många olika typer av variabler (Djurfeldt & Barmark 2009:53). I korrelationstabellerna har vi använt oss av riktiga mätvärden, alltså kvotskala. Korrelationskoefficienten (R) ska ligga nära 1 eller -1 för att visa på ett samband (Wahlgren 2008:122). Vi har använt oss av Pearsons R.

4.2.1 Utifrån politiska antaganden

Tabell 4:13 Lean och politiskt styre

Korrelationstabell		
		Politiskt styre 2010-2014 (för ja-kommuner, vid beslut)
Infört Lean Ja/Nej	Pearson R	-0,127
	Sig. (2-sidigt)	0,032

I tabellen ovan utläses att det inte finns något statistiskt samband mellan politiskt styre och om man valt att införa Lean. Korrelationen är signifikant med 95 procent konfidensintervall.

Tabell 4:14 Implementering och politiskt styre

Korrelationstabell		
		Politiskt styre 2010-2014 (för ja-kommuner, vid beslut)
Implementeringsår	Pearson R	0,258
	Sig. (2-sidig)	0,027

Tabell 4:14 ovan visar att sambandet gällande implementeringens betydelse av politiskt styre är mycket svagt, detta då Pearsons R visar en siffra på 0,258. Detta är signifikant med ett 95 procent konfidensintervall.

4.2.2 Utifrån strukturella antaganden

Tabell 4:15 Lean och strukturella variabler

Korrelationstabell		Infört Lean: Ja/Nej
Andel av befolkning i kreativa klassen	Pearson R	0,102
	Sig. (2-sidig)	0,084
Företagsklimat kommunranking 2013	Pearson R	-0,155
	Sig. (2-sidig)	0,008
Andel med minst treårig utbildning på högskola/universitet (%)	Pearson R	0,048
	Sig. (2-sidig)	0,420
Invånarantal	Pearson R	0,107
	Sig. (2-sidig)	0,069
Tätbefolkad och glesbefolkad region	Pearson R	-0,041
	Sig. (2-sidig)	0,482

När det gäller samband mellan införandet av Lean och de strukturella faktorerna finns inget statistiskt samband enligt *tabell 4:15* ovan. Den enda variabeln som visar på signifikans enligt 99 procent konfidensintervall i korrelationstabellen är företagsklimat. Dock visar denna enskilda variabel inte något statistiskt samband.

Tabell 4:16 Implementering och strukturella variabler

Korrelationstabell		Implementeringsår Lean
Invånarantal	Pearson R	-0,137
	Sig. (2-sidig)	0,242
Företagsklimat kommunranking 2013	Pearson R	0,016
	Sig. (2-sidig)	0,894
Andel med minst treårig utbildning på högskola/universitet (%)	Pearson R	-0,227
	Sig. (2-sidig)	0,051
Tätbefolkad och glesbefolkad region	Pearson R	0,125
	Sig. (2-sidig)	0,284
Andel av befolkning i kreativa klassen	Pearson R	-0,227
	Sig. (2-sidig)	0,050

Informationen i *Tabell 4:16* visar att inga av de strukturella variablerna har något statistiskt linjärt samband med när implementeringen av Lean har skett. Detta är inte signifikant enligt 99 eller 95 procent konfidensintervall.

4.2.3 Regressionsanalys

Vid studerandet av en regressionstabell visar den om det finns samvariation mellan två variabler och hur stor den i så fall är. Determinationskoefficienten (R^2) anger hur stor del av den totala variansen i de två variablerna som samvarierar (Djurfeldt & Barmark 2009:56).

Tabell 4:17 Alla variabler och Lean

Korrelationskoefficient (R) och Determinationskoefficient (R^2) – Alla variabler	
R	R^2
0,226	0,051

Tabellen ovan visar hur statistiskt starkt sambandet är mellan alla variabler vi använt och införandet av Lean i en kommun. Då Korrelationskoefficienten (R) är nära 0 visar det att sambandet är mycket svagt. Determinationskoefficienten (R^2) visar 0,051, det betyder att 5,1 procent av variationen av införandet av Lean är beroende av de variabler vi prövat. Det visar på ett svagt samband och detta är statistiskt signifikant med 95 procent konfidensintervall.

Tabell 4:18 Politiskt styre och Lean

Korrelationskoefficient (R) och Determinationskoefficient (R^2) – Politiskt styre	
R	R^2
0,127	0,016

Tabell 4:18 ovan visar hur starkt sambandet mellan införandet av Lean och det politiska styret är. Determinationskoefficienten visar att 1,6 procent av variationen beror på styret i kommunen.

Tabell 4:19 Alla strukturella variabler och Lean

Korrelationskoefficienten (R) och Determinationskoefficienten (R^2) – Alla strukturella variabler	
R	R^2
0,207	0,043

Ovan i *tabell 4:19* visas korrelationskoefficienten och determinationskoefficienten över de variabler som har med den kreativa klassen att göra, de strukturella variablerna. Denna analys visar att 4,3 procent av variationen av införandet av Lean beror på de strukturella förutsättningar vi prövat, vilka är: Invånarantal, tät- och glesbefolkad region, företagsklimat, utbildningsnivå samt kreativa klassen. Detta har en större påverkan på införandet av Lean än vad det politiska har, men det är fortfarande en ytterst liten påverkan. Utifrån de statistiska analyserna finns alltså många andra faktorer som påverkar införandet av Lean i en kommun. Även detta är signifikant med ett 95 procent konfidensintervall.

Tabell 4:20 Företagsklimat och Lean

Korrelationskoefficient (R) och Determinationskoefficient (R²) - Företagsklimat	
R	R²
0,155	0,024

Den variabel bland de strukturella som visar mest genom statistiska tester är den som handlar om företagandet, varför vi redovisar den separat i *tabell 4:20*. Determinationskoefficienten visar att 2,4 procent av variationen av införandet av lean i kommunerna beror på företagandet genom ett gott företagsklimat. Detta är en liten förklaringsprocent men ändå en bidragande del. Variabeln företagsklimat i detta test är statistiskt signifikant med ett 95 procent konfidensintervall. Alla de ovanstående regressionsanalyserna visar på låga samband mellan införandet av Lean och de variabler vi valt att pröva.

5. Resultatdiskussion

I detta kapitel kommer resultaten diskuteras utifrån den teoretiska referensramen. Våra antaganden kommer sätta ramarna för diskussionen kring våra resultat. Detta kommer leda fram till att syftet uppfylls i studiens slutsats.

5.1 Politiska faktorer

Antagande 1a: Kommuner med alliansstyre anammar i högre grad Lean.

Utifrån den empiri vi har samlat in har vi gjort ett flertal statistiska tester för att visa om det finns korrelation mellan de olika variablerna. Utifrån det går det att beräkna determinationskoefficienten, som beskriver hur stor del av variansen i en beroende variabel som kan förklaras av en oberoende (Wahlgren:125). När vi gjort dessa tester utifrån politiskt styre och införandet av Lean har det inte visat på några statistiskt signifikanta och säkerställda samband. Förklaringsgraden över om det politiska styret samvarierar med införandet av Lean var mycket låg. Dock kan vi uttala oss en del, utifrån att vår undersökning är en totalundersökning av Sveriges samtliga kommuner. Således kan vi genom korstabeller och frekvenstabeller se hur det ser ut och ändå se samband.

Utifrån vårt ovanstående politiska antagande kan vi se, att av de kommuner som använder Lean är 61 procent alliansstyrda kommuner. Detta visar på en tydlig övervikt gentemot kommuner med röd-grönt styre och blandat styre, 28 respektive 12 procent. För att ställa detta mot vår teoretiska referensram, att allianskommuner är mer för marknadsekonomiska lösningar, ser det ut att stämma vid en första anblick. Dock har vi nämnt tidigare att det finns fler av de alliansstyrda kommunerna i Sverige, varför en frekvensfördelning mellan blocken är rimlig att analysera. Resultaten visar att allianskommunerna sticker ut gällande införandet av Lean inom blocken. Var tredje kommun med alliansstyre använder Lean medan endast var femte använder Lean med vänsterstyre eller blandat styre.

Utifrån redogjord teori kan det stämma att de alliansstyrda kommunerna i högre utsträckning tittat på hur andra kommuner beter sig, för att ta efter de beteenden som verkar fungera på ett bra sätt (Ljunggren 2008:35). Detta med grund i vårt resultat. Liberaler gillar goda idéer och låter dem växa. Genom detta sätt tar de tillvara på alla tillgängliga resurser på ett effektivt sätt (Ljunggren 2000:29). Alltså kan Lean tänkas vara mer tilltalande för

alliansstyrda kommuner. Det kan vara så att alliansstyrda kommuner i Sverige sneglar mot näringslivet och således influeras av idéer som fått fäste där.

Antagande 1b: Kommuner med alliansstyre är tidigare med att adoptera Lean.

När vi ser närmare på Leans etablering i de svenska kommunerna genom att studera implementeringen kan vi se att Lean har startat år 2004. Modellen etablerade sig först i en alliansstyrd kommun, enligt dagens benämning på styre.

Utifrån ett fenomenets genomgående av olika faser kan vi konstatera att Lean nått en mognadsfas. Detta då vi ser att det efter 2011 avtagit varje år i antal kommuner som infört Lean. Dock är det oklart vad som händer i framtiden. 2014 års data finns av logiska skäl inte tillgänglig ännu. Vi har en kommun med i vår studie detta år, vilket ger en missvisande bild. När etableringen av Lean nått mättnad kommer modellen antagligen avlösas av en ny styrmodell under tillväxt (Ewerman 2003). Vi kan dock uttala oss om att de alliansstyrda kommunerna var tidigare med att adoptera Lean.

5.2 Strukturella faktorer

Antagande 2a: Kommuner med hög andel av befolkningen i den kreativa klassen anammar i högre utsträckning Lean.

Även om våra resultat inte visar på statistisk korrelation kan vi ändå uttala oss om hur fördelningen ser ut bland Sveriges kommuner, då vi gjort en totalundersökning och inte använt oss av urval och således inte riskerar att göra urvalsfel i vår metod (Bryman 2011:181).

Befolkningstäthet är ett område vi valt att ha med utifrån kreativa klassens teori. Kreativa människor finns i större utsträckning i större städer enligt (Florida 2001:291) och efter att ha studerat vår deskriptiva statistik gällande kommunstorlek visar den att Lean är särskilt framträdande i kommuner som är relativt stora med 50.000–99.999 invånare. Av dessa använder nästan hälften av kommunerna Lean. Det vi kan säga utifrån medelvärden är att en genomsnittlig ja-kommun är större än en genomsnittlig kommun i Sverige. Det omvända gäller för en genomsnittlig nej-kommun. Storlek kan alltså i detta sammanhang visa sig ha betydelse. Vi kan uttala oss om att det är såhär det ser ut på basis att vi har gjort en totalundersökning, att de relativt stora kommunerna har infört Lean i större utsträckning. Tätbefolkad och glesbefolkad region visar inte på någon större skillnad.

Variabeln företagsklimat inom området *företagande* har varit den variabel som visat på störst enskild statistisk påverkan av införandet av Lean i kommuner. Endast denna variabel förklarar 3,3 procent, mer än de andra var för sig. Detta är rent statistiskt inte tillräckligt för att kunna utesluta om det har en påverkan på införandet av Lean i kommuner. Den kreativa klassens teori menar att människor i den kreativa klassen behöver stimulerande möjligheter till företagande och arbete för att utvecklas. Således förekommer den kreativa klassen i större utsträckning i områden med god företagsamhet och gynnsamma förhållanden för arbete (Florida 2001:269).

Utifrån denna teoretiska referensram kan det ändå finnas samband att se utifrån den totalundersökning vi gjort. Det går att beskriva läget i Sveriges kommuner utan att det är statistiskt säkerställt. Resultatredovisningen visar på stora skillnader mellan hur kommunerna placerar sig i rankingen i företagsklimat och om de infört Lean eller inte. Där går det att se att bland de kommuner som har högst ranking har nästan hälften infört Lean, medan de i de övriga grupperna är fördelat ungefär som i övriga riket. Bland Sveriges kommuner verkar det ändå finnas någon form av samband som visar på att det har betydelse för kommuners val att använda Lean utifrån hur gynnsamt det är att ha företag i kommunen. Det är även redovisat att en genomsnittlig ja-kommun ligger bättre till i ranking än både nej-kommunerna och sammantagna medelvärdet för alla Sveriges kommuner. Medelrankingen är nästan 30 placeringar över medelvärdet för nej-kommunerna. Således verkar företagande kunna vara ett betydelsefullt område för att förklara förekomsten av Lean i kommuner. Utifrån Floridas (2001) teori kan det således finnas förklarande faktorer i företagandet. Detta kan bero på att det goda företagandet i kommuner påverkar kommunens sätt att se på styrning utifrån ett mer marknadsekonomiskt perspektiv. Detta kan innebära att kommunerna i större grad söker likheter med den privata sektorn, så även i ekonomistyrningen. Att dessa kommuner till stor del använder Lean ter sig då inte ologiskt, då näringsliv och kommun kan ha liknande uppfattningar om styrningen av verksamheten.

När det gäller *Utbildning* finns inga statistiska samband att se och det är även svårt att utläsa tydliga samband i frekvenser utifrån denna variabel. Med grund i Floridas (2001) teori utgick vårt resonemang från att människor ur den kreativa klassen kommer på nya idéer, som att börja använda Lean i offentlig sektor, och att utbildningsnivå skulle kunna vara bidragande till att locka till sig dessa människor. Dock visar det vi fått fram att det inte finns några betydande skillnader som bekräftar detta.

En variabel som är kopplad till *kreativa klassen* är baserad på ett index över den kreativa klassens utbredning i Sveriges kommuner gjord av bl.a. Florida själv (Tinagli m fl. 2007). Denna variabel har inte visat på något signifikant statistiskt samband. Detta område har till skillnad från övrig ovanstående områden alla faktorer till den kreativa klassen invägd i variabeln (Tinagli m fl. 2007). I frekvensfördelningstabellen över införandet av Lean uppdelat efter kreativ klass syns skillnader i hur utbrett Lean är utifrån kreativ klass. De kommuner med en låg andel av befolkningen av den kreativa klassen har en lägre frekvens av ja-kommuner än riket i stort och de som har en hög andel av den kreativa klassen har en högre frekvens av ja-kommuner än riket i stort. Det syns också att den kreativa klassen är mer utbredd i en genomsnittlig ja-kommun, än i en genomsnittlig nej-kommun. Således finns ett samband även om det är svagt, i hur utbrett Lean är i Sveriges kommuner utifrån den kreativa klassen.

Antagande 2b: Kommuner med hög andel av befolkningen i den kreativa klassen är tidigare med att adoptera Lean.

Implementeringens spridning utifrån strukturella faktorer förklaras med hjälp av Ewermans (2003) beskrivning av faserna som förekommer vid etablering av nya förekomster.

Är det som teorin om den kreativa klassen förespråkar att en ny idé som Lean i första fasen styrts av *befolkningstäthet*? Vi har sett att kommuner i tätbefolkad region är tidigare med att adoptera Lean, där nästan 70 procent av de tidiga adoptanterna av Lean är kommuner som ligger i tätbefolkad region. Av de kommuner som är tidiga med att implementera Lean återfinns 50 procent i storleken 50 000- 99 999 invånare. Utifrån dessa resultat kan vi bekräfta de resonemang i den kreativa klassens teori som talar för att idéer lättare får fästen i tätbefolkade områden (Florida: 2001).

Enligt de tester vi gjort med den variabel som representerar området *företagande* finns inga statistiska samband mellan implementering och införandet av Lean. Med Floridas (2001) teori om kreativa klassen i ryggen ville vi undersöka om kommuner som har god företagsamhet är tidigare med att adoptera Lean utifrån Ewermans (2003) beskrivning av hur fenomen etableras utifrån olika faser. I resultatredovisningen kan vi se att rankingen utifrån företagsklimat bland Sveriges kommuner är talande över samband mellan implementering och Lean. Där ser man tydligt att de kommunerna med hög ranking är tidigare ute med att implementera Lean, men även framträdande bland både de kommuner som är medel och sena. Detta förtydligar att det är de kommuner med gott företagande som i hög grad använder Lean,

oavsett implementeringsår. Floridas (2001) resonemang om att idéer frodas i miljöer där företagandet är gynnsamt verkar således stämma utifrån den empirin som redovisats.

Kommuner med gott företagande, verkar inte bara vara noga med att hålla sig uppdaterade med alternativa styrformer, utan verkar också vara noga med att ligga i framkant gällande nya fenomen. Detta förklarar varför Lean i dessa kommuner blir attraktivt. Det kan också vara så att kommuner med högt företagsklimat får en sådan här modell att fungera väl på grund av goda förebilder i omgivningen, varför dessa kommuner leder denna utveckling.

När vi tittar på statistisk korrelation mellan *utbildning* och implementering finner vi inget statistiskt samband. Studerar man frekvensfördelningen i resultatredovisningen över implementering och utbildning står de kommuner med en hög andel högutbildade invånare för en liten del bland dem som är tidiga med att införa modellen. Av ja-kommunerna är dock denna grupp mycket liten, och ur det perspektivet står de för en oproportionerligt stor del av de tidiga implementeringarna. Florida (2001) menar underförstått att kommuner med hög utbildningsnivå i högre utsträckning består av personer ur den kreativa klassen och att det är dessa personer som kommer med nytänkande. Vi grundade vårt antagande utifrån att detta skulle vara avgörande för spridningen av Lean bland Sveriges kommuner. Vi kan inte utifrån våra tabeller säga att det skulle vara särskilt avgörande vad gäller införandet av Lean i Sveriges kommuner, även om resonemanget ovan ändå kan hitta vissa poänger.

Enligt korrelationstesterna visar *kreativa klassens* påverkan på implementeringen även det på mycket svaga samband. Rent statistiskt finns alltså inte något att utläsa utifrån detta. Floridas (2001) teori går ut på att den kreativa klassen har påverkan på idéflödet i ett område och även leder det ekonomiska tänkandet och utvecklingen. Det vi kan konstatera är att de kommuner som leder utvecklingen med Lean till störst del har en god utbredning av den kreativa klassen bland invånarna. Detta verkar visa förklaringar utifrån Floridas (2001) samlade teori att idéer lättare får fäste i kreativa miljöer. Dessa miljöer tycks då vara en förutsättning för att tidig implementering ska ske och för att modellen skall införas framgångsrikt. I dessa fall i kommuner där företagande, befolkningstäthet och kunskap samvarierar.

6. Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att ge en översikt över etableringen av Lean i Sveriges kommuner samt förklara vad som ligger bakom spridningen av Lean.

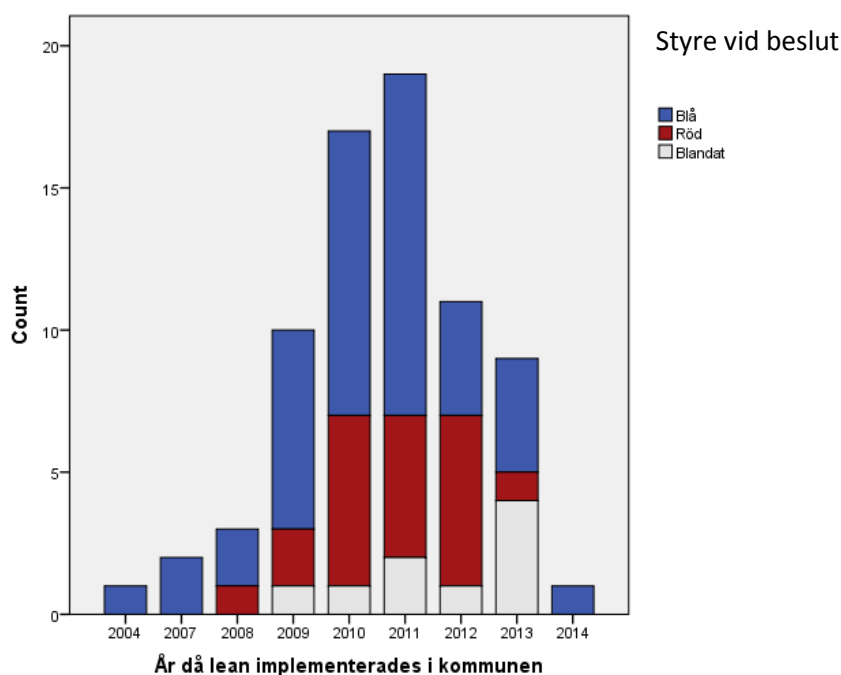
Modellen Lean används eller är på väg att införas i 27 procent av de svenska kommunerna. Av dessa är det 55 procent som implementerat Lean i hela kommunen. Utifrån vårt resonemang med grund i de politiska och strukturella kontexterna kommunerna befinner sig i har vi sett några framträdande faktorer som verkar förklara varför kommunen väljer att införa Lean. Våra frekvenstabeller har visat att det bland Svenska kommuner införts Lean i högre grad bland kommuner med alliansstyre. Det har också visat sig att de kommuner med alliansstyre i högre grad är tidigare med att adoptera Lean som styrmodell. Således finns påverkan av politiska faktorer till viss del när Lean väljs och implementeras i en kommun.

Av de strukturella faktorerna har företagandet i kommunen varit mest framträdande. Kommuner med gott företagsklimat anammar i högre grad Lean än andra. Befolkningstäthet har också betydelse utifrån att stora kommuner i hög grad anammar Lean samt att de kommuner som är tidiga med att adoptera Lean är kommuner i tätbefolkad region och större kommuner. Således finns viss påverkan av den kreativa klassen när det gäller vilka kommuner som anammar Lean och vilka som leder utvecklingen. Utifrån detta kan vi konstatera att det inte bara är utbildningsnivån som påverkar kreativiteten, utan snarare dess förmåga att få fäste genom näringsliv och företagande. Alltså drar vi slutsatsen att företagens sätt att tänka sprids vidare på ett enklare sätt på dessa platser och influeras även i det offentliga. Kommuner med gott företagsklimat vågar testa nya modeller som Lean.

Gällande spridningen av Leans som modell kan vi konstatera att det var 2011 de allra flesta implementeringarna skedde. Sedan dess har det varit avtagande, dock vet vi inte om det kommer att tillkomma ytterligare kommuner 2013 och 2014, som kommer att införa Lean i framtiden. Således ligger Lean någonstans efter mognadsfasen utifrån Ewermans (2003) teori om etableringsfaser.

Enligt *figur 6:1* nedan åskådliggörs tydligt att det är de alliansstyrda kommunerna som har varit de tidigaste kommunerna med att adoptera Lean.

Figur 6:1 Implementering och politisk färg



De tidiga kommunerna har även god företagsamhet, vilket är intressant eftersom tänkesättet Lean kommer från det privata och tillverkningsindustrin. Detta område har visat ett särskilt samband mellan implementering och företagande, alltså en förklarande faktor bakom spridningen av modellen.

Ett annat samband vi ser är mellan implementeringsår och Floridas index över den kreativa klassen i Sverige. Dessutom har relativt stora kommuner varit med till stor del bland de kommuner som varit tidiga med att adoptera modellen. Vi drar således slutsatsen att den kreativa klassens utbredning i en kommun har betydelse för att förklara spridningen av implementeringen av Lean. Detta gäller främst företagande, men till viss del även andra variabler kopplade till den kreativa klassen.

Denna studie har bidragit till kompletterande kunskap om vad som kan påverka införandet av Lean i kommuner. Således kan studien också visa på att strukturella och politiska förtecken kan komma att spela roll i kommuners val av styrmodell. Kommuner är inte bara påverkade av konjunkturer och sin samtid utan även i allra högsta grad av sin kontext utifrån strukturella förutsättningar och förhållanden. Och inte minst beslutsfattarnas roll, färgade av deras grundläggande värderingar.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Vi har i vår empiri även sammanställt kommunernas syfte med införandet av Lean, men utan att det fick utrymme för vår studie. Dock har kommunernas bakomliggande syften varit väldigt olika och vi finner det spännande att en och samma modell kan appliceras utifrån så olika syften. Vårt tips på vidare forskning skulle vara att jämföra kommunernas syften med varför de valt att använda Lean som styrmodell och vad de uppnår till följd av det.

Referenser

Litteratur:

Almqvist, R (2006). *New public management- om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber AB.

Boucek, F (2012). *Factional politics - how dominant parties implode or stabilize*. Eastbourne: CPI Anthony Rowe.

Brorström, B, Haglund, A & Solli, R (2005). *Förvaltningsekonomi*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Djurfeldt, G & Barmark, M (2009). *Statistisk verktygslåda 2 : multivariat analys*. Stockholm : Studentlitteratur.

Eriksen M, Fischer T & Mønsted L (2009). *Att leda med Lean*. Höganäs: Kommunlitteratur.

Esaiasson, P Gilljam, M Oscarsson, H & Wängnerud, L (2012). *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Ewerman, A (2003). *S-kurvan*. Tierp: Ewermangruppen.

Florida, R (2001). *Den kreativa klassens framväxt*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

Halldenius, L (2003). *Liberalism*. Stockholm: Bilda Förlag.

Holmblad Brunsson, K (2005). *Ekonomistyrning - om mått, makt och människor*. Lund: Studentlitteratur AB.

Larsson, R (2006). *Politiska ideologier i vår tid*. Lund: Studentlitteratur.

Ljunggren, S-B (2008). *Ideologier*. Stockholm: Hjalmarson & Högberg Bokförlag

Petersson, Olof (2006). *Kommunalpolitik*. Stockholm: Norstedts juridik.

Rothstein, B (2008). *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem*. Mölnlycke: SNS Förlag.

Wahlgren, Lars (2008). *SPSS Steg för steg*. Lund: Studentlitteratur.

Rapporter:

Brännmark, M (2012). *Lean i kommun och myndigheter – en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur*. Stockholm: Statens Offentliga Utredningar, Innovationsrådet.

Innovationsrådet (2012). *Lean och systemsyn i stat och kommun - förutsättningar, hinder och möjligheter*. Stockholm: Statens Offentliga Utredningar, Innovationsrådet

Nilsson, V (2012). *Fortfarande stabilt - om redovisning, organisering och styrning under osäkra förutsättningar* Kommunforskning i Västsverige. ROS-Rapport 2012:8.

SKL (2012). *Lean – motiv, initiativ, implementering och resultat*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting. Rapport ISBN: 978-91-7164-783-2

Tinagli, I Florida, R Ström, P & Wahlqvist, E (2007). *Sweden in the creative age*. School of business, economics and law. Göteborg Universitet & Creativity Group Europe.

Artiklar:

Abrahamsson, A & Agevall, L (2009). "Välfärdssektorns projektifiering - kortsiktiga lösningar av långsiktiga problem?" ur *Kommunal ekonomi och politik*. Vol 13, Nummer 4, s. 35-60.

Ax, C & Björnenak, T (2005). *Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden*. Management Accounting Research. Volume 16, Issue 1, Pages 1–20.

Christoph, B. J (1992). "The remaking and British administrative culture: Why Whitehall can't go home again" ur *Administration & Society*. Vol 24, Nummer 2, s. 163 – 181.

Storper. M & Scott, J.A (2009) *Rethinking human capital, creativity and urban growth*. Journal of Economic Geography 9 pp. 147–167.

Övrig litteratur:

SFS 1991:900 *Kommunallagen*. Stockholm: Finansdepartementet KL

Internet:

Företagsklimatet i Sverige

<http://www.foretagsklimat.se/rankings>

Avläst 2013-05-10

Moderaterna

<http://www.moderat.se/kort-partihistorik>

Avläst 2013-05-12

SCB. Kommunfolkmängd 1 november 2012

http://www.scb.se/Pages/TabLeandChart____345302.aspx

Avläst 2013-04-15

SCB. Utbildningsnivå (Tabell 2. 25-64 år)

http://www.scb.se/Pages/GsaSearch____287280.aspx?QueryTerm=kommun+utbildningsniv%C3%A5&PageIndex=1&hl=sv

Avläst 2013-05-01

SKL. Kommuntyper

https://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner/kommungruppsindelning?UsePrintableVersion=true

Avläst 2013-03-19

SKL. Mandatfördelning 2006-2010

http://www.skl.se/vi_arbetar_med/demokrati/310val/valresultat_2006

Avläst 2013-04-30

SKL. Mandatfördelning 2010-2014

http://www.skl.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=3ab03a4b-1940-4ebe-aebb-607239295042&FileName=Styren+i+kommuner-2012-10-10-webb.pdf

Avläst 2013-04-30

BILAGA 1

De kommuner som använder sig av Lean finns representerade nedan.

Ja

Ale	Haparanda	Karlskoga	Lysekil	Sala	Strängnäs	Vårgårda
Dals-Ed	Härryda	Kramfors	Malmö	Skövde	Södertälje	Värmdö
Gotland	Höganäs	Köping	Mellerud	Solna	Timrå	Växjö
Grästorps	Högsby	Laholm	Mjölby	Sotenäs	Trollhättan	Ånge
Färgelanda	Järfälla	Lidingö	Olofström	Stockholm	Ulricehamn	Östhammar
Götene	Karlsborg	Lycksele	Osby	Storfors	Vara	Östra Göinge
Halmstad						

Ja, i begränsad utsträckning

Boden	Hylte	Laxå	Sollentuna	Tyresö	Varberg	Älmhult
Botkyrka	Härnösand	Lessebo	Sundsvall	Uddevalla	Vänersborg	Ängelholm
Flen	Kinda	Markaryd	Svenljunga	Upplands Väsby	Årjäng	Österåker
Heby	Kungsbacka	Mora				

Ja, i framtiden

Borås	Hedemora	Lindesberg	Sigtuna	Vaggeryd	Åre	Örnsköldsvik
Boxholm	Herrljunga	Ljungby	Tranås			

(För mer information gällande indelningen och komplett redovisning av variabler kontakta författare)

BILAGA 2

Nedan presenteras vilka kommuner som är tidiga, medel och sena med implementeringen av Lean. De presenteras dessutom i ordning utifrån implementeringsår.

Tidiga (2004-2009)

Vara	Solna	Halmstad	Järfälla	Södertälje	Gotland	Dals-Ed
Färgelanda	Sotenäs	Östra Göinge	Ånge	Strängnäs	Skövde	Varberg
Kungsbacka	Stockholm					

Medel (2010-2011)

Laxå	Högsby	Lessebo	Olofström	Hylte	Mellerud	Timrå
Älmhult	Mjölby	Höganäs	Härryda	Vänersborg	Laholm	Trollhättan
Värmdö	Sollentuna	Sundsvall	Karlsborg	Grästorp	Haparanda	Markaryd
Vårgårda	Kinda	Lycksele	Lysekil	Årjäng	Kramfors	Karlskoga
Boden	Östhammar	Ulricehamn	Ängelholm	Österåker	Lidingö	Uddevalla
Botkyrka						

Sena (2012-2014)

Storfors	Svenljunga	Osby	Heby	Hedemora	Flen	Köping
Sala	Örnsköldsvik	Växjö	Malmö	Boxholm	Herrljunga	Vaggeryd
Götene	Åre	Ale	Lindesberg	Mora	Ljungby	Sigtuna
Borås	Tranås					

(För mer information gällande indelningen och komplett redovisning av variabler kontakta författare)