

# Är ni beredda?

Kommunal omvärldsbevakning  
och förmågan att göra  
något av den

Mikael Hellström  
Ulf Ramberg

RAPPORT 40

# Är ni beredda?

Kommunal omvärldsbevakning  
och förmågan att göra något av den

Mikael Hellström  
Ulf Ramberg

RAPPORT 40

Denna rapport är den fjortonde i det nationella kommunforskningsprogrammets rapportserie.

**Redaktörer för rapportserien:**

Roland Almqvist, Docent, Föreståndare för Institutet för kommunal ekonomi (IKE) vid Stockholms universitet

Björn Brorström, Professor, Rektor för Högskolan i Borås

Ulf Ramberg, Docent, Föreståndare för Rådet för Kommunalekonomisk forskning och utbildning (KEFU) vid Lunds universitet

Rapportserien administreras av Kommunforskning i Västsverige.

ISBN 978-91-87454-48-6

© KFi tillsammans med författarna 2017

Tel 031-786 59 00

E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)

# Förord

De fyra universitetsanknutna kommunforskningsinstituten i Göteborg, Linköping, Lund och Stockholm bedriver ett forskningsprogram för studier av kommunal resursanpassning och verksamhetsutveckling (Natkom 2). Två rapportserier har etablerats för publicering av genomförda studier och framkomna resultat. Föreliggande rapportserie innehåller tydliga teoretiska angreppssätt och tolkningar medan den andra, de så kallade Erfa-rapporterna, huvudsakligen innehåller empiriska beskrivningar och analyser.

Syftet med rapport 40 i föreliggande rapportserie är att undersöka kommuners behov av omvärldbevakning och i vilken mån de har förmågor att arbeta med den. Två frågor fokuseras. Vilka perceptioner har ledande befattningshavare angående behovet av omvärldsbevakning samt i vilken mån de bedömer att den kommunala organisationen har förmågor för att effektivt tillgodogöra sig den?

Rapporten baseras på en enkätstudie till samtliga ledande beslutsfattare i Natkom 2. En mindre intervjustudie är också genomförd i fyra berörda Natkommuner.

*Mikael Hellström, Ulf Ramberg*

*Författarna är verksamma som forskare vid Rådet för kommunalekonomisk forskning och utbildning, KEFU, vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet.*



# Innehåll

|  |    |
|--|----|
| Sammanfattning .....   | 6  |
| 1. Behovet av omvärldsbevakning .....  | 7  |
| 1.1 Världen förefaller förändras i allt snabbare takt .....                    | 7  |
| 1.2 Omvärldsbevakning – en strategisk fråga .....                              | 9  |
| 1.3 Vad omvärldsbevakning kan handla om .....                                  | 11 |
| 2. Metod .....   | 14 |
| 2.1 Översättningsproblem .....   | 14 |
| 2.2 Analys och svarsfrekvens .....   | 15 |
| 3. Vilka är de kommunala behoven och förmågorna? .....                         | 18 |
| 3.1 Samlade bilden för alla kommuner .....                                     | 18 |
| 3.2 Noterbart vad gäller kommuners behov .....                                 | 20 |
| 3.2.1 Entydiga bilder per fråga .....  | 20 |
| 3.2.2 Mönster per frågeblock .....   | 20 |
| 3.3 Noterbart vad gäller förmågor .....  | 21 |
| 3.3.1 Entydiga bilder per fråga .....  | 21 |
| 3.3.2 Mönster per frågeblock .....   | 22 |
| 3.4 Sammanfattning .....   | 22 |
| 4. Behov av rannsakande frågor? .....  | 24 |
| 4.1 Den fragmenterade bilden över kommunernas<br>förmågor väcker frågor .....  | 24 |
| 4.2 Uppfattning om komplexitet och dynamik på olika chefsnivåer .....          | 26 |
| 4.3 Svårt att prata om omvärldsbevakning och<br>implementera dess beslut ..... | 27 |
| 4.4 Har kommunerna fastnat i ett internt tänk? .....                           | 28 |
| Bilaga 1: Enkät .....  | 30 |
| Bilaga 2: Deltagande kommuner .....  | 36 |
| Referenser .....   | 37 |

# Sammanfattning

I en allt mer osäker och föränderlig omvärld pekar mycket på att kommuners behov och förmåga att fånga och tolka förändringar i omvärlden blir allt viktigare. Men hur står det egentligen till med kommunernas behov av omvärldsbevakning och förmåga att göra något av den? Även om omvärldsbevakning ingår som en central del i de flesta organisationers strategiska arbete om framtida färdval och prioriteringar finns det förvånansvärt lite kunskap om just dessa frågor i den strategiforskning som fokuserat den offentliga sektorn.

Syftet med föreliggande rapport är att undersöka kommuners behov av omvärldbevakning och i vilken mån de har förmågor att arbeta med den. Två frågor fokuseras. Vilka perceptioner har ledande befattningshavare angående behovet av omvärldsbevakning samt i vilken mån de bedömer att den kommunala organisationen har förmågor för att effektivt tillgodogöra sig den?

Rapporten baseras på en enkätstudie till samtliga ledande beslutsfattare i Natkom 2 och har en svarsfrekvens på 50,5%. Enkäten baseras på en enkät som tidigare använts för att besvara samma frågor för organisationer inom privata sektorn och har därför anpassats till en kommunal kontext.

Studien visar på en tämligen enhetlig bild avseende kommuners behov av omvärldsbevakning; inte för mycket behov men inte heller för lite. Kommunernas förmågor visar emellertid en betydligt mer fragmenterad bild. Det kan konstateras att många kommuner behöver satsa betydande resurser på att utveckla sina förmågor, både organisatoriskt och kunskapsmässigt. Det kan också konstateras att det finns betydande interna skillnader i hur olika ledande beslutsfattare i samma kommun uppfattar kommunens förmågor.

I rapportens avslutning diskuteras vad enkätens resultat kan innebära för kommunsektorn i stort. Bland annat väcks frågan om det saknas ett språk för att diskutera kommunal omvärldsspaning och om de verktyg och prognoser som kommuner arbetar med riskerar låsa in kommuner i ett tänk att det huvudsakligen kommer att förbli som det alltid varit.

# 1. Behovet av omvärldsbevakning

## 1.1 Världen förefaller förändras i allt snabbare takt

En som det förefaller synnerligen beprövad medicin som tas för att klokt hantera snabbare och allt mer mångtydiga förändringar i omvärlden är omvärldsbevakning. Omvärldsbevakning har nästintill blivit ett honnörssord som alla organisationer, privata såväl som offentliga, förefaller arbeta allt mer med. Men har alla organisationer lika stort behov av omvärldsbevakning? I den väl citerade Harvard Business Review artikel *Scanning the Periphery* uttrycker Day och Schoemaker (2005, p 135) det så här:

*”Companies often face demographic shifts, new rivals, new technologies, new regulations and other environmental changes that seem to come out of left field. [...] The challenges faced by companies [...] often begin as weak signals at the periphery, the blurry zone at the edge of an organizations vision. As with human peripheral vision, these signals are difficult to see and interpret but can be vital to success or survival.”*

Författarna driver tesen att företag är betjänta av att utvärdera och skärpa sin omvärldsbevakning för att bättre fånga dessa svaga och ibland även mångtydiga signaler. Enligt författarna är behovet av att fånga dessa signaler i hög grad beroende av den strategi som är fastlagd, den verksamhet man bedriver samt den bransch man är verksam i. För att möjliggöra en värdering av detta spaningsbehov har de utvecklat ett diagnostiskt verktyg för ändamålet som de bland annat har tillämpat på många företag verksamma i branscher under omvandlingstryck. Då själva utgångspunkten för det andra Nationella kommunforskningsprogramet är att kommuner är satta under kraftigt omvandlingstryck och att detta tryck skapar behov av både resursanpassning och verksamhetsutveckling finns det anledning till att närmare studera hur kommuner s.a.s. ”scannar” av sin omvärld. Praxisstudier av kommunala förvaltningsberättelser visar också tydligt att texter om omvärldsbevakning och omvärldsanalys är vanligt förekommande (Pettersson och Andersson, 2003).



Det finns emellertid också anledning att ställa sig frågande till hur institutionella ramverk som omgärdar kommuners existens och dominerande beteendemönster inom den kommunala verksamheten påverkar den kommunala organisationens förmåga och behov av omvärldsbevakning. När strategiforskaren Prahalad (2004) diskuterar organisationers behov av omvärldsbevakning menar han att organisationers dominerande logik, likt skygglappar, kan verka hindrande för att tänka nytt och agera annorlunda under påtagligt omvandlingstryck. Den dominerande logiken likställer Prahalad med organisationers DNA. Ett DNA som över tid har formerats som kvitto på vad som fungerar framgångsrikt givet den verksamhet som bedrivs. Logiken manifesteras i medarbetarnas socialisering med varandra, hur medarbetarna tänker och arbetar men också i organisationens styrmodeller och processer, och ligger djupt inbäddad i organisationen enligt Prahalad (2004).

Så länge allt är som det har varit säkerställer den dominerande logiken fortsatt framgång. Den dominerande logikens skygglappar tar så att säga bort störningssignaler från vald huvudinriktning, men kan också filtrera bort signaler som indikerar behov av utveckling och förnyelse. Kraften i denna form av institutionaliserat beteende, som kan baseras på många olika dominerande logiker, har också på senare tid uppmärksammats av forskare inom t.ex. ekonomistyrning och samverkan (se t.ex. Chenhall et al., 2013; Ezzamel et al., 2012; Pache och Santos, 2013).

Är det då möjligt att prata om en dominerande kommunal logik i detta hänseende? När Day och Schoemaker (2005, 2004) diskuterar behovet av och förmågan att göra omvärldsbevakning sker det huvudsakligen i skenet av företags strävan att erbjuda sina kunder värdeskapande samt överleva i en situation av konkurrens. Det förstnämnda kan sedan länge sägas varit en uppgift för kommunen gentemot sina medborgare och det sistnämnda har på senare tid blivit allt mer en realitet i samband med LOV och konkurrensutsättning.

I grunden handlar det om att givet en allt mer mångfacetterad omvärld ställa rannsakande frågor till sin kommunala organisation, utifrån både ett politiskt- och ett tjänstemannaperspektiv. Har vi organiserat vår omvärldsbevakning på ett klokt sätt givet våra behov? Vilka behov av omvärldsbevakning har vi egentligen i vår kommun? Kan vi lita på våra prognoser? Vet vi tillräckligt mycket om vår befolkning? Finns det behov av att samla in och analysera annan data än den vi alltid använder? Hur sprids nya behov som identifierats av anställda i våra verksamheter?

Syftet med föreliggande rapport är att undersöka kommuners behov av omvärldsbevakning och i vilken mån de har förmågor att arbeta med den. Metoden för att realisera detta syfte är den enkät som Day och Schoemaker tagit fram för företag. Den har emellertid anpassats till en svensk kommunal kontext men fokuserar, liksom originalet, på två övergripande frågor:

- Vilka perceptioner har ledande befattningshavare angående behovet av omvärldsbevakning?
- I vilken mån bedömer ledande befattningshavare att den kommunala organisationen har förmågor för att effektivt tillgodogöra sig omvärldsbevakning?

Innan vi närmar oss svaren på dessa två frågor finns det emellertid anledning att sätta in omvärldsbevakning i ett sammanhang. Detta sker i nästkommande avsnitt där ursprunget och den betydelse som omvärldsbevakning har getts i de senaste årtiondens strategiforskning inom offentlig sektor belyses.

Vi preciserar också rapportens bidrag i nästkommande avsnitt genom att relatera omvärldsbevakning till strategisk ledning.

### 1.2 Omvärldsbevakning – en strategisk fråga

Forskningen inom NPM har ägnat mycket intresse åt att studera konsekvenserna av offentliga organisationers implementering av olika styrverktyg hämtade från det privata näringslivet (Knutsson et al, 2016). Enligt Johanson (2009) och Hansen och Ferlie (2016) är det emellertid först på senare tid som NPM-forskningen har börjar intressera sig för de strategiska synsätt och ansatser i den privata sektorn som dessa styrverktyg förväntas fungera inom. Att inom offentlig sektor ägna sig åt strategiska synsätt och ansatser som strävar efter tillväxt och stärkta marknadspositioner är kanske inte alltid lämpligt. Men att fundera över vilket syfte, riktning och mål som finns för verksamheten och hur verksamhetens resurser klokast används för att t.ex. realisera fastställda målbilder får anses vara viktigt för såväl privata som offentliga organisationer (Johanson, 2009; Hansen och Ferli, 2016).

Strategiforskningen, som den återspeglas i läroböcker och forskningsartiklar, inrymmer ett antal snarlika definitioner på begreppet strategi och vad det innebär att fatta strategiska beslut och leda det strategiska arbetet (vad man på engelska vanligtvis benämner *strategic management*). Detta konstaterade bland annat strategiforskaren Ackoff (1990) när han försökte reda ut dessa

frågor via en djupdykning i den strategilitteratur som kommit ut efter andra världskriget.

Det förefaller emellertid finnas en minsta gemensam nämnare och det är att strategi och strategiskt arbete vanligtvis inbegriper en relation till den omvärld som organisationen har. Denna relation karakteriseras av både ett beskrivnings- och tolkningsarbete avseende omvärldens hot och möjligheter, grad av osäkerhet, risker, förändringstakt mm (Chandler 1962; Ghemawat, 2006). Sett t.ex. utifrån Porters strategisynsätt handlar det om att förstå sin marknad och utnyttja imperfektioner i marknaden för att nå konkurrensfördelar (Porter 1979).

Givet den omvärldsanalys som ledningen gör på basis av omvärldsbevakningens data, är tanken att det interna styrsystemet och organisationen konfigureras på ett sådant sätt att de stöder den strategi som ledningen beslutar om. För ett företag som t.ex. befinner sig i tjänstesektorn, och där omvärldsbevakningen visar att företagets serviceerbjudande i hög grad påverkas av kundernas snabba preferensskiften rörande tjänstens utformande, blir det viktigt att styrsystemet utformas på ett sådant sätt att dels dessa skiften fångas tidigt och att anställda uppmanas att vara lyhörda för kundens önskemål. Behovet av att relatera sig till sin omvärld och försöka att förstå den för att på så sätt hushålla med sina resurser på ett klokt sätt är med andra ord en viktig input i strategiskt beslutsfattande och ledning av det strategiska arbetet. Denna aktivitet går vanligtvis under namnet omvärldsbevakning och är, som nämnts, något vi intresserar oss för i denna rapport.

Genom studiens syfte och frågor är ambitionen att ge ett bidrag till den framväxande forskningen som riktar sig mot strategisk ledning (*strategic management*) inom offentlig sektor (Johnsen, 2015). Rapporten ger i detta hänseende ett kompletterande bidrag till den forskning som på en mer generell och teoretisk aggregerad nivå analyserar hur olika strategiska skolansatser manifesteras i offentlig sektors praktik (Johnsen, 2015). Den ger vidare ett bidrag avseende möjligheten och lämpligheten att använda vanligt förekommande strategiska ledningsmodeller utvecklade för den privata sektorn i offentlig sektor (se t.ex. Hansen och Ferlie, 2016) samt till forskning som utvecklar konceptuella referensramar för hur ett strategiskt ledningsarbete kan bedrivas i offentlig sektor (Johanson, 2009).

Genom att studera omvärldsbevakning som en essentiell del i det strategiska ledningsarbetet, bidrar denna studie med andra ord till den mer generella kunskapsutvecklingen inom strategisk ledning. Förhoppningen är

emellertid också att ge ett empiriskt bidrag och att praktiskt verksamma skall ha glädje av att läsa rapporten. Rapporten kan t.ex. bidra till att utveckla ett språk för kommunal omvärldsbevakning, avseende både kommunala behov och förmågor.

### 1.3 Vad omvärldsbevakning kan handla om

Omvärldsbevakning och efterföljande analys av data som bevakningen fångar in handlar i grunden om att försöka förstå sin samtid och vilka drivkrafter som är verksamma för att kunna möta en potentiell framtid på ett klokt sätt. Ett delresultat av dessa ansträngningar kan därför sägas vara en blick, en föraning eller åtminstone en halv glimt, in i framtiden. Aktiviteten innehåller mycket osäkerhet, som förvisso kan underbyggas med fakta, men som i slutändan handlar om värderingar och perceptioner om framtiden hos de som fattar beslut om strategisk inriktning. Även om ledningens perceptioner rörande organisationers omvärld har ansetts vara viktigt för att förstå organisatoriskt beteende har forskningen om offentliga aktörers perceptioner om omvärlden i princip varit obefintlig (Andrews, 2008).

Andrews bidrag för att fylla denna lucka är data från en enkätstudie där sex olika skattningar (Lickert 1–7) av kommunala förvaltningschefer och mellanchefer perceptioner om deras omgivnings grad av osäkerhet analyseras. Osäkerheten beskrivs i termer av komplexitet (kopplat till den socioekonomiska och politiska omgivningen) och dynamik (i termer av möjlighet att förutse förändring och dess förändringstakt). Dessa perceptioner relateras sedan till data om deras respektive verksamhets effektivitet och Andrews kan konstatera att perceptioner i olika avseenden förefaller påverka verksamhetens effektivitet. I detta hänseende kompletterar föreliggande studie Andrews, i meningen att den dels fångar kommunala chefers perceptioner i termer av komplexitet och dynamik (grad av stabilitet) men den kopplar också omvärldsperceptioner till indirekta perceptioner om kommunens förmåga att leverera goda resultat. Enkäten riktar sig vidare till högsta kommunledningen, medan Andrews enkät fångar perceptioner från närmast underliggande chefsnivåer.

Detta innebär också att föreliggande studie har ett tydligt och klassiskt perspektiv på vem som utför och ansvarar för strategiskt arbete i organisationer; nämligen högsta ledningsnivån (Ackoff, 1990). Det är hur denna nivå uppfattar potentiella och faktiska omvärldsförändringar som sätter den strategiska agendan och beslut de fattar förväntas påverka organisationen i sin helhet.

Data från omvärldsbevakning är som nämnts essentiell som input i ett strategiskt ledningsarbete. Strategiskt ledningsarbete kan sägas vara omgärdat av en tro på betydelsen av planering, vilket också förefaller vara den förhärskande synen på strategiskt arbete i offentlig sektor (Johnsen, 2015). Detta kan upplevas kontradiktoriskt, åtminstone med tanke på att mycket av senare års NPM-forskning har centrerats kring den offentliga sektorns allt högre grad av komplexitet och hur denna utveckling gör just planering och uppföljning allt svårare (Schillemans och van Twist, 2016).

Att förstå framtiden och fånga den i en plan genom noggrant analysarbete i nutid får närmast betraktas som en utopi. Som Mintzberg et al. (1998) menar kan det därför vara lämpligt att skilja mellan avsedd (plan) och realiserad (faktisk) strategi. Det kan dock konstateras att mötet av en framtid sannolikt kan underlättas av att den delvis redan varit projicerad i en strategisk plan, trots sina kända brister och förtjänster. En omvärldsbevakning och analys kan med andra ord skapa en handlingsberedskap inför framtiden, liksom allt övrigt prognosarbete som genomförs i organisationer.

Betydelsen av omvärldsbevakning märks inte minst i den uppsjö av tekniker som konsultmarknaden erbjuder och där den stegvisa scenarionanalysen anses vara den mest framträdande tekniken (Kluyver and Pearce II, 2006) och som också t.ex. SKL (2007) tagit fram ett stöd till. Olika varianter av SWOT är också vanligt förekommande, även om tillämpningen ofta ger vaga svar på organisationers strategiska val för att uppnå mer långsiktiga konkurrensfördelar (Ghemawat, 2006).

Det kan konstateras att offentlig verksamhet möter en allt mer föränderlig omvärld. Bland annat ser vi att befolkningens värderingar och kravbilder påtagligt förändras, nya teknologier träder fram och att befolkningsomflytningar accentueras. Detta påverkar den kommunala verksamheten, vilket gör det centralt att ha en någorlunda preciserad uppfattning om det som komma skall för att i möjligaste mån mobilisera beredskap för att möta framtiden på ett klokt sätt givet de resurser som står till förfogande.

Organisationer som verkar under dynamiska förutsättningar med hög komplexitet är betjänta av att tidigt både upptäcka signaler på förändring och att anpassa organisationens resurser och förmågor för att bättre möta konsekvenserna av denna dynamik och komplexitet. Förutom den allmänna osäkerhet som är förknippad med att prognostisera framtiden kan signalerna för förändring i sin initiala form vara både mångtydiga och svaga, vilket Day and Schoemaker (2005) gör till sin poäng. Vad vet vi t.ex. med någorlunda

bestämmdhet om nya teknologiers möjligheter, såsom robotar med artificiell intelligens, för äldreomsorgen och skolans framtida utveckling, och när kan dessa möjligheter vara realiserade?

Att försöka fånga och analysera ledningens perceptioner om sin omgivning och beredskap för det okända kan vara en väg framåt i detta hänseende. Då Day och Schoemakers diagnosverktyg gör just detta kan det finnas anledning att pröva verktyget i en kontext av kommunalt strategiskt ledningsarbete. För att kunna använda deras idéer har vi anpassat enkätens frågor till en svensk kommunal kontext. Hur detta har gått till och andra metodologiska frågor för studien diskuteras mer utförligt i kommande kapitel.

Därefter redovisas i kapitel 3 studiens resultat. I kapitel fyra sker en återkoppling till studiens syfte genom att studiens dominerande resultat diskuteras. Kapitel 4 innehåller också en återkoppling till Andrews (2008) då föreliggande studies resultat relateras till Andrews studie som diskuterats i detta kapitel.

## 2. Metod

### 2.1 Översättningsproblem

Att översätta en enkät anpassad till en specifik kontext till en annan är ingen självklar och enkel övning. Det finns därför anledning att närmare beskriva hur denna översättning har gått till. Day och Schoemaker (2005) använder sig av nio frågeblock och 44 frågor i sin enkät. Enkätens målgrupp är ”den seniora ledningen”. De första tre blocken handlar om att få en bild av organisations *behov* av omvärldsanalys. Blocken tar sammanlagt upp 24 frågor om strategins innehåll och omfattning, komplexiteten i den omgivning som företaget verkar i samt omgivningens grad av stabilitet. De fem resterande blocken tar upp 20 frågor kopplade till organisationens *förmågor* att arbeta med omvärldsanalys. Dessa förmågor är kategoriserade som; ledarskapsfilosofi, informationssystem, strategiprocess, organisations och incitamentsstruktur samt dominerande förhållningsätt till omvärldsbevakning.

I föreliggande studie har vi i stora drag valt att behålla de olika frågeblockens etiketter med viss anpassning till en kommunal språkkontext, en anpassning vi kallar för ”kommunalisering” i detta sammanhang (exempelvis heter block ett *Inriktning på kommunens mål och visioner* istället för *Nature of your strategy*). Denna språkanpassning och behovet av att ställa nya och kompletterande frågor har gjorts i samråd med ledningsgruppen för Natkom.

Den största anpassningen i enkäten som respondenterna har svarat på har skett på enkätens frågenivå (se bilaga 1) inom de olika blocken. Frågeblock 1 har tämligen likartade frågor och en enkel ”översättningsproblematik”. Frågeblock 2 som ämnar fånga verksamhetens *komplexitet* (F7–F16) har störst utbyte av frågor då beskrivning av komplexitet i en kommunal kontext skiljer sig tämligen markant åt jämfört med företagets kontext. I princip är det helt nya frågor där viss inspiration har hämtas från frågor kopplade till originalenkätens frågor om *industry*, *channel* och *market structure*. Dessutom innehåller blocket två frågor mer än originalets åtta.

Vad gäller frågeblock 3 om *Stabilitet* är frågorna F17, F18, F22, F24, F26 helt nya medan övriga är likartade. För att t.ex. fånga kommunala frågor motsvarande företags marknadstillväxt och tillväxtpöjligheter har vi stoppat

in frågorna F17–F19 och F22. Frågeblock 3 innehåller två färre än originalets, varför det totala antalet frågor sammantaget är detsamma i respektive enkäts behovsdel (24 stycken). Detta har betydelse då summan av de individuella svaren enligt Lickert skalan (1–7) summeras för behovsdelen, vilket vi återkommer till nedan.

Vad gäller den kommunala förmågan till omvärldsbevakning (frågeblock 4–8) är frågorna i frågeblock 4 om *kommunal ledarskapsfilosofi* tämligen likartade med originalet (dock har vi tagit bort en fråga som i samband med ”kommunaliseringen” blev för snarlik en annan i blocket). Block 5, *tillgängliga informationssystem*, är också lika originalets och med lika många frågor. Vad gäller frågeblock 6 (*arbetet med att fastställa mål och vision*) är F35–F37 likartade, medan F34 delvis fångar originalenkätens fråga om antalet allierade partners man arbetar med för att genomföra sina mål. Frågeblock 6 har två frågor färre än originalets då vi valde bort frågan om vilken erfarenhet kommuner har att arbeta med olika former av riskreducerande strategier och att frågan om resurser till omvärldsbevakning flyttades till block 7.

Frågeblock 7 (*organisering av och incitament för omvärldsbevakning*) har sålunda fått ett frågetillskott. F41 fångar avsatta tjänsteresurser för omvärldsbevakning medan F42 fångar avsatta resurser för oväntade händelser. De övriga frågorna är likartade men anpassade till en kommunal kontext.

För det avslutande frågeblocket som fångar dominerande förhållningsätt till omvärldsbevakning har vi slagit samman två frågor i originalet till en. Sammantaget medför detta två frågor mindre för frågeblock 4–8 jämfört med originalets.

Då den sammantagna bilden av den kommunala förmågan till omvärldsbevakning baseras på en summering av svaren i block 4–8 blir effekten av två färre frågor att respektive respondents maxuppskattning av kommunens förmågor minskar med 14 poäng jämfört med originalenkäten. I relation till respondenternas skattning av behovet ges med andra ord skattningen av förmågorna 10 % lägre vikt i denna enkät jämfört med originalet.

## 2.2 Analys och svarsfrekvens

Analysen av enkätsvaren kan göras på olika sätt, t.ex. på individnivå i ledningsgruppen, på enskild organisationsnivå eller på grupper av organisationer. Enligt Day och Schoemakers upplägg är berörd ledningsgrupp betjänt av att lyfta ledningsgruppens olika perceptioner rörande behov och förmågor i akt att diskutera vad olikheter i synen kan innebära för organisationen och om det finns behov av samordning av dessa perceptioner.



Summan av respektive respondents svar per ledningsgrupp/organisation möjliggör också en karakterisering av organisationens samlade behov och förmågor i fyra olika grupper; *neurotisk*, *fokuserad*, *sårbar* och *vaksam*.

Att karakteriseras som *neurotisk* i detta sammanhang handlar om att organisationen har en för bred omvärldsbevakning (siktat på allt då allt är viktigt) och sålunda har ett behov av att snäva av sin bevakning till det som är strategiskt viktigt. *Sårbar* indikerar ett behov av att utveckla sina förmågor givet hur omvärlden ser ut genom att ställa sig självvranssakande frågor om hur god koll man "egentligen har". Att vara *fokuserad* eller *vaksam* är i grunden bra, men det gäller att inte slappna av och tro att allting förblir som det är. Risken att missa svaga, men ack så viktiga, signaler är alltid närvarande.

Att bara sammanställa frågornas slutsummor från enkätens två delar (behov och förmågor) genom att summera perceptioner enligt Lickertskalan där perceptioner graderas 1–7 gör analysen tämligen deskriptiv. I föreliggande rapport har därför också enskilda frågor samt utvalda frågors samband analyserats, huvudsakligen i de fall då de har uppvisat markanta avvikelser från medelvärdet. I den mån materialet har tillåtit det har även olika tjänstpositioner, kommungrupper och frågeblock analyserats.

Själva enkäten genomfördes som en webenkät riktad till ledande tjänstemän och politiker i samtliga 26 kommuner i Natkom 2 (se bilaga 2). Av Sveriges totala antal kommuner motsvarar dessa 9%. De återspeglar relativt väl ett strategiskt urval av kommuner då kommuner vanligtvis verkar under olika förutsättningar utifrån sin geografiska placering. Pendlingskommuner nära storstad (minst 200 000 inv) eller större städer (minst 50 000 inv) samt storstäder är emellertid överrepresenterade medan landsbygdskommuner är underrepresenterade (0 st) enligt SKL kommungruppsindelning från 2017.

Det är svårt att med bestämdhet säga vad det betyder att det finns en överrepresentation av kommuner som på olika sätt i sin verksamhet påverkas av en större volym människor med varierande behov och beteendemönster. En tes skulle kunna vara att dessa kommuner verkar under större instabilitet och komplexitet än t.ex. landsbygdskommuner och av den anledningen kan tänkas ha ett större behov av omvärldsbevakning.

Vad gäller urvalet i stort kan man också tänka sig att SKLs kommungruppsindelning bättre fångar olika kommuners behov av omvärldsbevakning än t.ex. antalet invånare i en kommun. Däremot kan antalet invånare och därmed storleken på den kommunala organisationen påverka i vilken mån det finns resurser och förmågor för en mer kvalificerad omvärldsbevakning. Vid bearbetning av enkätens utfall blir detta sålunda viktigt att förhålla sig till.

Av 95 skickade enkäter studsade 4 varför N är 91 vilket resulterade i en svarfrekvens på 50,5%. I 14 kommuner var det en respondent som svarade. Tre kommuner hade två respondenter. Sju kommuner hade tre respondenter medan en kommun hade fyra. I snitt medför detta nära två svar från respektive kommun.

| Positioner                      | Svar        | Internt frågebortfall |
|---------------------------------|-------------|-----------------------|
| Kommundirektör                  | 12 (26,1 %) | 0                     |
| Ekonomichef                     | 19 (41,3 %) | 0                     |
| Utvecklingschef                 | 7 (15,2 %)  | 0                     |
| Ks-ordförande eller motsvarande | 6 (13 %)    | 0                     |
| Annan                           | 2 (4,3 %)   | 0                     |
| N (91)                          | 46 (50,5 %) |                       |

Tabell 1. Enkätens svarsfrekvens

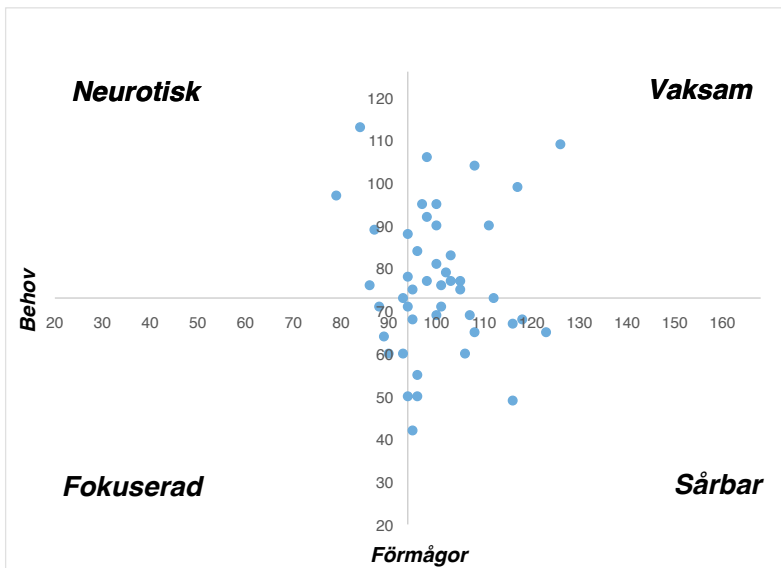
I en kommundirektörs roll ingår vanligtvis att bevaka omvärlden medan ekonomichefen vanligtvis arbetar med den omvärldsanalys som återfinns i de kommunala förvaltningsberättelserna. Endast 8 av 26 kommuner har en utvecklingschef eller motsvarande. Som framgår i tabell 1 var KS-ordförande svårast att nå och de svar som kom in var företrädevis från de mindre kommunerna.

För att komplettera bilden från enkäten genomfördes också en mindre semistrukturerad intervjuomgång. I dessa intervjuer berördes behovet av omvärldsbevakning i relation till nytta men fokus låg på förmågorna för att få en bild av den faktiska kapaciteten till att genomföra omvärldsanalyser och implementera beslut därefter. Urvalskriterierna för intervjurespondenterna var att fånga olika kommunala storlekar respektive olika tjänstpositioner. Utgångspunkten var med andra ord en förväntan att större kommunala organisationer också kunde förväntas ha mer resurser för att arbeta med omvärldsbevakning. Sammantaget intervjuades en kommundirektör som representant för Sveriges minsta kommuner (< 12 500 inv.), en ekonomichef och en utvecklingschef i två kommuner som representerar kommuner med 12 500 till 50 000 invånare samt en KS-ordförande för en stor kommun med > 50 000 invånare.

## 3. Vilka är de kommunala behoven och förmågorna?

### 3.1 Samlade bilden för alla kommuner

Som framgår av figur 1 går det inte riktigt att urskilja en enhetlig bild över kommunens samlade behov och förmågor rörande omvärldsbevakning. Det som kan konstateras är att respondenternas perceptioner kring behov är relativt likartade när alla svar för behovsdelen summeras. Det finns en uppfattning om ett samlat behov som ligger tämligen centrerat i figurens mitt, med viss betoning åt behovet är mer åt det prioriterade hållet. Mer varierande är bedömningen rörande kommunernas förmågor att arbeta med omvärldsbevakning. Respondenternas perceptioner varierar från mycket god till en relativt låg värdering av förmågorna.



Figur 1: Samlad bild över kommunernas behov och förmågor rörande omvärldsbevakning (fritt bearbetad ur Day och Schoemaker, 2005)

Klätt i Day och Schoemakers karakteristik förefaller respondenter för några få kommuner vara neurotiska, i meningen att de har en för omfattande omvärldsbevakning relativt sitt upplevda behov. Dessa kommuner karaktäriseras av att de är pendlingskommuner nära större stad medan en är mindre stad. Noterbart är att det i två fall är kommunchefer och i ett fall en utvecklingsschef. I fallet där kommunen är pendlingskommun ges en samstämmig bild av båda respondenterna medan det i kommunen som är tätort ges en kraftigt varierande bild, framförallt när det gäller kapaciteten.

Betydligt fler respondenter menar att kommunen de representerar kan karaktäriseras som *sårbara*. De som vi redovisar här utmärker sig antingen genom att de har ett stort behov eller låg kapacitet eller en kombination av dessa båda. De respondenter som ligger nära skärningspunkten har vi bortsett från. Merparten av dessa kommuner är pendlingskommuner till mindre tätorter.

Flest respondenter förefaller dock mena att kommunen har en god beredskap relativt sitt behov. Det som karaktäriserar respondenterna är att de representerar kommuner som antingen är pendlingskommuner eller mindre städer. Även representanterna från de stora städerna gör bedömningen att de är *vaksamma*.

Några få kan med lite välvilja tangera karaktistiken som fokuserade. Respondenterna för dessa kommuner har emellertid olika positioner i sina respektive kommuner.

Att antalet *sårbara* kommuner är så pass stort föranleder visst huvudbry. Sårbar indikerar som nämnts tidigare att de behöver utveckla sina förmågor givet hur omvärlden ser ut genom att ställa sig självvranssakande frågor om hur god koll man "egentligen har". *Fokuserad* eller *vaksam* är i grunden bra, men även dessa kommuner löper en risk att missa vga signaler.

Sammantaget väcker denna samlade bild nya frågor som det finns anledning att närmare belysa. Detta sker i kommande avsnitt dels utifrån hur respondenternas svar kan tolkas på frågenivå, men också utifrån analyser som närmare förklarar förutsättningarna för varför kommunerna grupperar sig som de gör i figur 1.

Vi bör emellertid bära med oss att summeringen av behov och förmågor också kan innehålla diverse mätfel. Det går till exempel att ifrågasätta den summering och medföljande kategorisering som ursprungsenkäten baseras på. Noterbart är också att föreliggande enkät, jämfört med originalets viktning, värderar kommunens förmågor något lägre avseende poäng än behovsdelen. Vår kommunalisering och förnyelse av enkätens frågor kan också leda såväl summeringen som respondenternas perceptioner vid besvarandet fel. En annan aspekt kan vara att respondenterna kan vara ovana att besvara

enkätens frågor då de kan upplevas formulerade på ett annat sätt än hur de till vardags pratar om omvärldsbevakning.

## 3.2 Noterbart vad gäller kommuners behov

### 3.2.1 Entydiga bilder per fråga

Respondenternas perceptioner av vilket behov som föreligger är relativt samlat med en spridning från 79 till 126 där lägsta respektive högsta möjliga värde är 24 respektive 168. 38 av 46 respondenter ligger i intervallet 79–108. Således en relativt entydig bild av vilket behov som finns.

Utifrån hur respondenterna värderat sina perceptioner på enkätens sjugradiga Lickertskala finns det fem behov där respondenterna förefaller vara överens om att betydelsen är stor. Ambitionen att växa och fokusera de övergripande målen har högst medelvärde (5,8 respektive 5,7). Detta kan tolkas på olika sätt och var också något som framkom i studiens intervjuer. Både tillväxt och kommunernas arbete med att få en tydligare centraliserad styrning var framträdande i dessa samtal, oberoende av respondentens tjänstposition eller kommunstorlek. Utifrån att tillväxt vanligtvis väcker frågor om prioriteringar av tillgängliga resurser är det också rimligt att dessa två frågor ges likvärdig värdering. Detta gäller både för kommuner som brottas med en minskande som ökande befolkning.

På liknande sätt kan frågan om betydande förändringar inom de närmaste åren ( $m = 5,2$ ) och befolkningens demografiska sammansättning ( $m = 5,1$ ) ha ett samband med varandra. Detta då den stora merparten av Sveriges kommuner brottas med utmaningen att en allt större andel av befolkningen blir äldre, vilket ju i sig är en betydande förändring.

Tillväxt i meningen att få in en yngre befolkning kan ses som ett sätt att motverka denna utveckling. Samstämmighet råder också i respondenternas perceptioner kring det kommunala utjämnningssystemet där alla utom de rikaste kommunerna värderar beroendet som högt. Noterbart i sammanhanget är att detta system i sin konstruktion lindrar många av de effekter som övriga samstämmiga perceptioner lyfter fram.

### 3.2.2 Mönster per frågeblock

När det gäller *behoven* av omvärldsbevakning finns det tre frågeblock; 1) Inriktning på kommunens visioner och mål, 2) Komplexiteten i genomförandet av det kommunala uppdraget samt 3) Stabilitet i omgivningen. Bedömningen av behovet är, som vi tidigare nämnt, relativt samlat. Mellan blocken förefaller det

dock finnas vissa skillnader såsom att perceptionen av komplexiteten är högre än vad motsvarande perception för stabilitet är. Ledande befattningshavare upplever med andra ord att komplexiteten i den kommunala varsamhetens genomförande är mer problematisk att hantera utifrån ett strategiskt perspektiv än i vilken mån verksamhetens omgivning är stabil eller ej. Det kan vidare konstateras att den samlade perceptionen kring frågeblock ett tyder på att kommunerna har höga ambitioner när det gäller tillväxt och förnyelse.

### 3.3 Noterbart vad gäller förmågor

#### 3.3.1 Entydiga bilder per fråga

Om respondenternas bedömning av behoven är relativt likartade varierar bedömningen av vilka förmågor som finns för att möta behoven desto mer. Spridningen när det gäller respondenternas syn på vilka förmågor den egna kommunen har går från 42 till 113 där lägsta respektive högsta värde är 18 respektive 126. Spridningen är inte bara stor mellan kommunerna utan även inom olika kommuner när flera respondenter svarat. Man gör alltså helt olika bedömningar av de förmågor som finns i kommunen för att möta de framtida behoven.

Respondenternas största samstämmighet rörande förmågorna kretsar dels kring att *mål och visioner tas fram i bred dialog och delaktighet* ( $m = 5,4$ ) samt att *ledningsgruppen regelbundet diskuterar omvärldbevakning* ( $m = 5,1$ ). Nu ges varje perception samma värdeskala (1–7) men onekligen handlar dessa två perceptioner om något betydelsefullt avseende hur man arbetar med att inkorporera synen på framtida behov och vilken prioritet ledningsgruppen ger arbetet med att förstå sin framtid. Å andra sidan råder det också relativt stor samstämmighet när det gäller om det *finns incitament för att uppmuntra och belöna omvärldsbvakning* där medelvärdet ligger på 3,2. Detta kan tyda på att detta framförallt är en fråga som hanteras av ledningsgruppen, något som åtminstone författarna Day och Schoemaker menar att det inte skall vara.

*”Wisdom doesn’t always flow from the top down, of course, and so listening for weak signals from within the organization is important, too.” (Day och Schoemaker, 2005:1, sid 140)*

Förvisso indikerar enkäten en fragmentarisk bild över de kommunala förmågorna till att ge omvärldsbvakning en innebörd och konsekvens. Men då olika perceptioner kan ges lite olika vikt, generellt och givet tillfälle/syfte, behöver inte förmågorna i praktiken nödvändigtvis vara fullt så fragmenterade som de förefaller vara utifrån enkätsvaren.

### 3.3.2 Mönster per frågeblock

Delen som fångar den kommunala förmågan till omvärldsbevakning består av fem frågeblock, 4. Dominerande ledningsfilosofi och inriktning, 5. Stödet från tillgängliga informationssystem, 6. Arbetet med att fastställa mål och vision, 7. Organisering och incitament för omvärldsbevakning samt 8. Dominerande förhållningssätt till omvärldsbevakning. Vad gäller det fjärde frågeblocket så är perceptionen att det läggs ner mycket tid och arbete på omvärldsbevakning. Likaså förefaller informationssystemen ge tillräckligt stöd för detta arbete. Här kunde man kanske förvänta sig att de större kommunerna skulle ha bättre stödssystem men detta ges det inget stöd för i enkäten. Det sjätte frågeblocket ger ingen samlad bild. Det som kan konstateras är att mål och visioner tas fram i bred delaktighet och att flexibiliteten är hög i den övergripande planeringsprocessen.

Däremot är det sämre ställt med användningen av scenariotekniker samt i vilken mån medborgare och andra intressenter integreras i arbetet med mål och visioner. När det gäller organisering och incitament för omvärldsbevakning är den samlade bilden att kommunerna är vare sig är bra eller dåliga på detta. De som sticker ut är politikerna som värderar dessa förmågor högre än tjänstemännen. Ett exempel på detta är att politikerna, jämfört med tjänstemännens åsikter, menar att det i högre utsträckning finns avsatta tjänsteresurser för omvärldsbevakning.

Det åttonde frågeblocket har stora likheter med det fjärde i meningen att man anser sig vara ganska så bra på att lyssna på signaler från omvärlden och dela med sig av sina erfarenheter.

## 3.4 Sammanfattning

Den klart dominerande bilden är att kommunernas respondenter gör en tämligen samstämmig bedömning över behoven av omvärldspaning; inte för mycket behov men inte heller för lite. Vidare indikerar svarsmönstret att förmågan att omvärldbevakna har ett utvecklingsbehov. Det finns med andra ord ett ”lagom” behov som inte matchas, eller kan bearbetas till sitt fulla värde, på grund av bristande förmågor att arbeta med omvärldsbevakning.

Vidare kan vi konstatera att utifrån de kommuner där två eller fler respondenter har svarat (11 kommuner) råder det också en internt fragmenterad bild om behov och förmågor. Detta gäller framförallt den samlade perceptionen om de kommunala förmågorna. Lägg det mer fokus på att förstå sin omvärld än att förstå sin kommun är en fråga man kan ställa sig i sammanhanget? Även om det finns brister i analys, spridning av information, implementering av beslut etc är

det inte nödvändigtvis knutet till om det handlar om en stor eller liten kommun enligt materialet. Enligt intervjuerna framträder en bild över att det kan vara personberoende faktorer som förklarar att vissa mindre kommuner har en god förmåga att hantera sin omvärldsbevakning.

Den hypotes som fördes fram i rapportens metod att kommungruppstillhörighet skulle påverka behovet av omvärldsbevakning förefaller emellertid inte kunna bekräftas. Inte heller fanns det något påtagligt samband mellan kommunens befolkningsmässiga storlek och förmåga till omvärldsbevakning. Överlag skattades förmågorna såsom anständiga i enkätmaterialen med helt okey informationssystem m.m. Vid intervjuerna framkom emellertid att det oftast var analysen av data som upplevdes som bristfällig.



## 4. Behov av rannsakande frågor?

### 4.1 Den fragmenterade bilden över kommunernas förmågor väcker frågor

Syftet med föreliggande rapport är att undersöka kommuners behov av omvärldsbevakning och i vilken mån de har förmågor att arbeta med den. Två övergripande frågor har fokuserats: Vilka perceptioner har ledande befattningshavare angående *behovet* av omvärldsbevakning? I vilken mån bedömer ledande befattningshavare att den kommunala organisationen har *förmågor* för att effektivt tillgodogöra sig omvärldsbevakning?

Studiens utgångspunkt är att omvärldsbevakning är en viktig, för att inte säga essentiell del, i kommuners strategiska ledningsarbete. Forskning om hur kommuner arbetar med strategiskt ledningsarbete är emellertid bristfällig och studien ger ett bidrag till denna forskning genom att fokusera på en del av det strategiska ledningsarbetet.

Studiens resultat visar på en tämligen samlad bild över kommuners behov av omvärldsbevakning medan bilden över kommuners förmågor till omvärldsbevakning är mer fragmenterad, både för materialet i sin helhet och internt i kommuner. Det är vidare svårt att hitta samband mellan ledande befattningshavares perceptioner om behovet av omvärldsbevakning (starkt eller svagt behov) och de förmågor för omvärldsbevakning som de menar att kommunen har. Det finns inte heller något tydligt samband mellan omvärldsbevakning (behov och förmågor) och kommunens storlek eller kommungruppsindelning.

Den fragmenterade bilden över kommunernas samlade förmågor riktar intresset mot de som svarat på enkäten. Då det är ledningsgruppen som har huvudansvaret för det strategiska ledningsarbetet och därmed också omvärldsbevakningens roll i detta arbete finns det kanske anledning att ställa sig några rannsakande frågor i dessa ledningsgrupper, såsom: *Varför har vi omvärldsbevakning när vi inte har tillräckligt med förmågor för att kunna*

*använda oss av den fullt ut?* Då det vidare förefaller finnas ett glapp mellan Ks-ordförandes perceptioner och tjänstemännen (tydligt i de kommuner där Ks-ordförande svarat) är det kanske bra att både ordförande och vice ordförande inkorporeras i detta samtal.

Day and Schoemaker (2005) ger några exempel på rannsakande frågor, som förvisso främst riktar sig mot att upptäcka svaga signaler, men som också kan vara ett stöd till att skapa större samsyn kring strategiska färdval för kommunen. Svaren på dessa rannsakande frågor kan finnas i dåtida och samtida erfarenheter, men också i framtida utvecklingsscenarior. En relevant samtida fråga handlar om vilka svaga signaler som kommunledningarna i nuläget rationaliserar bort som ”otänkbara i vår kommun”. Rådande dominerande logik kan också hindra kommunledningarna från att ta tillvara de signaler som kommer från anställda i organisationen. Mer framåtblickande frågor kan handla om omvärldsförändringar som *verkligen* skulle kunna skada kommunens nuvarande verksamhetsförutsättningar, såsom: *Vad innebär pågående teknisk utveckling avseende automatisering inom de branscher där många av våra kommuninvånare arbetar? Vilket är det värsta scenariot i detta avseende för vår kommun?*

Analyserar man respondenternas genomsnittliga perceptioner avseende uppdragets komplexitet respektive omgivningens stabilitet går följande mönster att urskilja. Vad gäller komplexiteten är det befolkningens socioekonomiska och demografiska profil, graden av samverkan samt massmedias bevakning som bidrar mest till komplexiteten. Grad av stabilitet påverkas enligt respondenterna mest av det höga beroendet av utjämnningssystemet, den höga sannolikheten för påtagliga förändringar de närmaste fem åren samt att de erfarenhetsmässigt påverkats av oväntade händelser på senare år. Dessa perceptioner enskilt pekar på ett antal strategiska områden rörande både behovet av mer fokuserad omvärldsbevakning och att prioritera vissa specifika förmågor. Till exempel bör åtminstone ledningsgruppens ha en väl förankrad kunskap om utjämnningssystemets konstruktion, hur kommunen är beroende av det och konsekvenser av förändringar i systemet.

Respondenternas samlade perception avseende tillförlitligheten i de senaste framtidsprognoserna kan tolkas som att de är ”halvnöjda”, i meningen att prognoserna varken har varit undermåliga eller haft god tillförlitlighet. Från intervju materialet framkommer det att kommunernas prognoser hämtar påtaglig näring från prognoser och statistik från statliga myndigheter såsom SCB och Skatteverket samt SKLs ekonomiska prognoser. Prognosunderlag

som omtolkas till berörd kommuns lokala förutsättningar. Att till exempel kunna göra välgrundade ekonomiska analyser avseende skatteintäkter och fördelningen av antalet invånare i olika åldersgrupper är onekligen essentiellt för kommunerna.

De halvbra lokala framtidsprognoserna kan med andra ord förklaras av antingen halvbra input eller brister i den lokala omtolkningen, eller kombination av de båda. En undran som kan ställas är om det institutionella ramverk som kommunerna är en del av föder en speciell dominerande logik avseende det kommunala prognosarbetet. Detta är som tidigare nämnts en styrka så länge allt blir som det alltid har varit. Givet enkätsvarens perceptioner kring framtida förändringar kan det emellertid finnas ett gryende behov av att ställa sig några rannsakande frågor kring just denna dominerande prognoslogik. *Vilka data fångas inte in i de strategiska prognoser vi för närvarande arbetar mest med? Vilken kompletterande data behöver vi själva samla in och analysera för att bättre förstå och parera vår framtid?*

## 4.2 Uppfattning om komplexitet och dynamik på olika chefsnivåer

Förvisso är Andrews (2008) studie hämtad från en kommunal kontext i Wales, men då den är en av få som försöker fånga chefers perceptioner om omgivningen komplexitet och dynamik finns det anledning att kort relatera föreliggande studie i förhållande till denna/dennes. Det skall noteras att Wales har 22 ”kommuner” med liknande uppdrag som svenska kommuner men med en helt annan politisk överbyggnad och finansiering. Som tidigare berörts vänder sig också enkäten till en bredare målgrupp av förvaltningschefer än föreliggande. Utgångspunkten i Andrews studie är emellertid att personers uppfattningar om osäkerheten i omgivningen är en kombination av hur de uppfattar omgivningens grad av komplexitet, grad av förutsägbarhet samt grad av förändringstakt. I föreliggande enkät fångas dessa perceptioner av behovsdelens två block om komplexitet respektive stabilitet. Andrews använder sig av två omvärldspereptioner (beroende variabler); Perception om *socioekonomisk osäkerhet* samt *extern politisk osäkerhet*. Dessa variabler relateras till ett antal olika oberoende variabler beskrivande hur den strategiska ledningen organiseras och arbetar samt hur de olika berörda förvaltningarna presterar i termer av effektivitet m m.

Som Andrews själv argumenterar finns det ett antal brister i studien och många andra tänkbara förklaringar (än sambanden mellan de beroende och

oberoende variablerna) till studiens resultat. Med detta i beaktande drar emellertid Andrews slutsatsen att chefers perceptioner om dynamik och komplexitet påverkar det sätt som de arbetar med organisationens strategier, strukturer och processer. I fallet Wales kunde han också peka på att förvaltningschefernas perceptioner om att det råder politisk osäkerhet också direkt påverkade effektiviteten i verksamheten positivt. Samma positiva samband kunde inte konstateras vad gäller perceptioner om den socioekonomiska situationen. Däremot påverkade båda beroende variablerna de strategiska ställningstaganden som förvaltningscheferna gjorde. Osäker socioekonomisk och extern politisk situation (Wales parlament) gjorde det strategiska ledningsarbetet mer reaktivt.

I föreliggande studie fångas också perceptioner om kommunens organisatoriska förmågor. Det är emellertid svårt att dra några tydliga samband mellan block 1–3 och frågeblock 4–8 utöver det som tidigare konstaterats. Jämfört med Andrews resultat pekar inte denna studies resultat på en stark koppling mellan behovet (grad av komplexitet och stabilitet) av omvärldsbevakning och de sätt man arbetar med eller prioriterar omvärldsbevakning internt.

### **4.3 Svårt att prata om omvärldsbevakning och implementera dess beslut**

Under våra intervjuer slogs vi av hur svårt de fyra ledande beslutsfattarna hade att prata om omvärldsbevakning. Det kändes som om de intervjuade saknade ett språk för det. Vi ställde frågor om omvärldsbevakning men mycket intervjutid kretsade runt de interna styrfrågorna och de enskilda kommunernas utmaningar och strävanden. Respondenterna pratade mer om de planerings- och styrprocesser de fastställt i kommunerna än om omvärldsbevakning specifikt. Många betonade den förnyade betydelsen de gett den kommunala översiktplaneringen och hur den alltmer ses som en integrerad del i den kommunala styridén.

Ledningsrepresentanterna för de tre lite större kommunerna nämnde förvisso att de hade planeringsresurser och att de ibland kände att analyskapaciteten stundtals var bristfällig. Den största bristen upplevde de dock var att implementera beslut som var kopplade till kommunens övergripande planeringsarbete.

Tongången från den minsta kommunen var annorlunda. Kommunledningen hade en ”planerare” på halvtid till sitt förfogande och planeringsarbetet

blev därefter. Jämfört med de tre större kommunerna var det emellertid lättare i den lilla organisationen att implementera besluten från det kommunala planeringsarbetet. Färre anställda och kortare avstånd mellan kommunledning och den operativa verksamheten (skola, omsorg etc) gjorde också att kommunledningen snabbt fick signaler från verksamheten när problem uppstod. Möjligheten att sprida strategisk information till flera upplevdes också som goda. För att delvis råda bot på den bristande interna förmågan att omvärldbevakna var kommunledningen vidare aktiv i olika kommunala nätverk i regionen för att fånga viktiga omvärldsfrågor (i detta fall med kommuner med liknande förutsättningar avseende omvärldsförhållanden). På liknande sätt fanns det i intervjurundans stora kommun både på politisk- och tjänstemannanivå samarbete med närliggande stor kommun avseende hur de klokast kunde möta en framtid.

#### **4.4 Har kommunerna fastnat i ett internt tänk?**

Även om idén med kommunernas ledningsmodeller baseras på en bild av omvärlden (i termer av strategier, mål och politiska visioner) förefaller det vara svårt för kommuner att de facto också förhålla sig till omvärlden på ett adaptivt sätt. Omvärldsbilden förefaller vara låst i en dominerande logik och intresset riktas huvudsakligen inåt. Mycket tid läggs på att förfina de interna styrmodellerna och det förefaller nästintill som om de kommunala beslutsfattarna låst fast sig i ett internt perspektiv. Att de interna styrdokumenterna skall hämta näring från omgivningen genom en prioriterad och kvalificerad omvärldsbekvakning, som tillsammans med de politiska visionerna skall vara grogrunden för det strategiska ledningsarbetet, förefaller åtminstone inte vara en styridé som är speciellt förankrad i någon praktik utifrån denna studies material.

Nu behöver som tidigare nämnts detta inte vara något problem om allt fortsätter att vara som det alltid har varit. Den kommunala verksamheten rullar så att säga på. Men, förutom de perceptioner om behovet av omvärldsbekvakning och att sannolikheten för mer omfattande förändringar verkar vara troligt som föreliggande studie indikerar, finns det också andra signaler om att saker och tings tillstånd kommer att förändras. Allt fler kommuner pekar t.ex. på det allt större glappet mellan prognostiserade kostnader och intäkter där kostnaderna springer iväg på ett oroväckande sätt. Att i en sådan situation prioritera mer resurser åt en verksamhet som redan är lågt prioriterad kan bli svårt, men kanske också nödvändigt för att bättre upptäcka och förstå sig-

nalerna på framtida faktorer som kan påverka både kostnads- och intäktssidan. Att ta den osäkerhet som man upplever på allvar och dra ut de strategiska konsekvenserna av den fullt ut, förefaller åtminstone enligt Andrews (2008) studie få konsekvenser på den kommunala effektiviteten. Ett steg i denna riktning är kanske då att kommunledningar så att säga tar makten över sina behov och förädlar förmågorna rörande omvärldsbevakning. Att de kommunala förmågorna till omvärldsbevakning har ett utvecklingsbehov på kommungruppsnivå har blivit tydlig utifrån studiens metod. Vidare kan säkerligen den anpassning som gjordes av Day and Schoemakers enkät i denna studie ytterligare utvecklas och förfinas. Det är t.ex. inte helt oproblemiskt att tydligt skilja på faktorer som påverkar kommunal stabilitet respektive komplexitet från varandra.

De frågor som sammantaget beskrev perceptioner om kommunala förmågor var emellertid lättare att både direkt översätta och anpassa till en kommunal kontext. Förhoppningsvis kan dessa frågor om förmågor vara ett stöd för enskilda kommunala ledningsgrupper att närmare analysera sin kommuns utvecklingsbehov avseende omvärldsspaning. På liknande sätt kan behovsfrågorna i enkäten vara en signal till ledningsgruppen om betydelsen av att ibland behöva tona ner det "interna tänket" och istället fokusera på att bättre förstå grad av stabilitet och komplexitet i kommunens omgivning relativt de mål och visioner som är fastställda. De olika uppfattningar om både behov och förmågor rörande omvärldsbevakning som kunde skönjas inom en och samma kommun kan uppfattas som oroväckande. Åtminstone om övertygelsen är att strategiskt utvecklingsarbete i en kommun underlättas om ledande befattningshavare har en någorlunda samstämmig syn om framtida utmaningar och kommunens förmågor att både identifiera och parera för dessa.

# Enkät

|   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|--|--|--|
| <b>Vilket behov av omvärldsbevakning behövs i din organisation?</b>                     |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| <b>Bakgrundsdata</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| <b>1. Vilken tjänstebefattning/position har du i kommunen?</b>                          |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| <b>2. Jag arbetar i följande kommun</b>   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| <b>Frågeblock 1: Inriktning på kommunens visioner och mål</b>                           |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| <b>3. Hur många nämnder finns det i kommunen?</b>                                       |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| <b>4. Vilka mål fokuseras i kommunen?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| Mål för enskilda nämnder eller verksamheter   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Kommunens övergripande mål |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| <b>5. Vilka ambitioner har kommunen avseende tillväxt?</b>                              |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| Inga ambitioner   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Mycket stora ambitioner    |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| <b>6. I vilken grad satsar kommunen resurser på förnyelse?</b>                          |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| I mycket låg grad   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | I mycket hög grad          |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| <b>Frågeblock 2: Komplexiteten i genomförandet av det kommunala uppdraget</b>           |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| <b>7. Nuvarande regelverk (lagar, förordningar och myndighetskrav) förändras sällan</b> |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |
| Instämmer helt  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Instämmer inte alls        |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |  |

|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|--|--|
| <b>8. Hur utmanande är befolkningens socioekonomiska sammansättning i er kommun?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| Inte alls utmanande  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Mycket utmanande           |  |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| <b>9. Hur utmanande är befolkningens demografiska sammansättning i er kommun?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| Inte alls utmanande  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Mycket utmanande           |  |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| <b>10. Hur stor del av verksamheten bedrivs i egen regi?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| Bara interna leverantörer  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Bara externa leverantörer  |  |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| <b>11. I vilken utsträckning samarbetar kommunen med externa parter (t ex andra kommuner, myndigheter, ideella verksamheter)?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| I mycket låg utsträckning  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | I mycket hög utsträckning  |  |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| <b>12. Bedrivs verksamheten huvudsakligen i förvaltningsform?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| Instämmer helt   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Instämmer inte alls        |  |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| <b>13. Upplever ni att kommunens territoriella egenskaper (antal tätorter i kommunen, geografisk placering, långa avstånd) underlättar genomförandet av det kommunala uppdraget?</b> |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| I mycket hög utsträckning  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | I väldigt låg utsträckning |  |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| <b>14. Bedriver massmedia en aktiv bevakning av er kommun?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| I mycket låg utsträckning  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | I väldigt hög utsträckning |  |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| <b>15. Det finns goda förutsättningar att konkurrensutsätta kommunal verksamhet i vår kommun</b>   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| Instämmer helt   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Instämmer inte alls        |  |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| <b>16. Upplever ni att det är enkelt att besätta lediga tjänster i er kommun</b>   |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |
| Mycket enkelt  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Mycket svårt               |  |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |  |



| Frågeblock 3: Stabilitet i omgivningen  |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>17. Kommunens näringslivsstruktur domineras av få och stora arbetsgivare</b>         |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| Instämmer inte alls   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Instämmer helt         |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>18. Kommunens invånare kan lätt nå (pendla) en arbetsmarknad med ett brett utbud</b> |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| Instämmer helt  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Instämmer inte alls    |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>19. Näringslivets tillväxt i regionen är hög</b>                                     |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| Instämmer helt  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Instämmer inte alls    |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>20. Kommunen har under senare år påtagligt påverkats av oväntade händelser</b>       |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| Instämmer inte alls   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Instämmer helt         |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>21. Tillförlitligheten i kommunens senaste framtidsprognoser har varit god</b>       |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| Instämmer helt  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Instämmer inte alls    |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>22. Kommunens befolkningmängd har förändrats kraftigt under de senaste åren</b>      |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| instämmer inte alls   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Instämmer helt         |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>23. Drivkrafterna för verksamhetsförändring i er kommun är</b>                       |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| Helt förutsägbara   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Inte alls förutsägbara |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>24. Kommunens beroende av utjämnningssystemet är</b>                                 |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| Mycket lågt   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Mycket högt            |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>25. Sannolikheten är hög för betydande förändringar inom de närmaste fem åren</b>    |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| Instämmer inte alls   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Instämmer helt         |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>26. Kommunens medborgare mobiliserar ofta motstånd mot fattade beslut</b>            |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |
| Instämmer inte alls   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Instämmer helt         |  |  |  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |

|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|--|
| <b>Vilken kapacitet att omvärldsbevaka har din organisation?</b>                                     |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| <b>Frågeblock 4: Dominerande ledningsfilosofi och inriktning</b>                                     |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| <b>27. Kommunledningen diskuterar regelbundet omvärldsbevakning</b>                                  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| Stämmer inte alls  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Stämmer mycket väl                 |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| <b>28. Kommunledningen testar och utmanar ofta för givet tagna antaganden</b>                        |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| Stämmer inte alls  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Stämmer mycket väl                 |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| <b>29. Kommunledningen arbetar vanligtvis med</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| Kortsiktiga frågor   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Långsiktiga frågor                 |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| <b>Frågeblock 5: Stödet från tillgängliga informationssystem</b>                                     |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| <b>30. Hur är kvaliteten på den data som används för omvärldsbevakning?</b>                          |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| Dålig; begränsad täckning och föråldrad  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Utmärkt; bred täckning och aktuell |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| <b>31. I vilken utsträckning har de anställda tillgång till den data som finns i organisationen?</b> |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| Begränsad tillgång   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Mycket god tillgänglighet          |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| <b>32. I vilken mån används tillgängliga databaser?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| Begränsad omfattning   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Omfattande användning              |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| <b>33. Hur är karaktären på de verktyg och system som underlättar sökning i databaser</b>            |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| Omoderna, svåra att använda  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Moderna, lätta att använda         |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
| <b>Frågeblock 6: Arbetet med att fastställa mål och vision</b>                                       |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                                    |  |

|   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|--|--|
| <b>34. I vilken mån tas mål och visioner fram i bred dialog och delaktighet?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| Begränsad omfattning  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Mycket vanligt förekommande |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| <b>35. Används olika scenariotekniker vid framtagandet av mål och visioner?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| Aldrig  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Mycket vanligt förekommande |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| <b>36. Hur är flexibilitet i den övergripande planeringsprocessen?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| Mycket låg flexibilitet   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Mycket hög flexibilitet     |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| <b>37. I vilken mån integreras medborgares och andra intressenters synpunkter i arbetet med kommunens mål och visioner?</b> |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| I mycket låg grad   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | I mycket hög grad           |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| <b>Frågeblock 7: Organisering och incitament för omvärldsbevakning</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| <b>38. Finns ansvar fördelat för att känna av och agera på signaler på förändring?</b>                                      |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| Ingen är ansvarig   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Tydligt ansvar är fördelat  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| <b>39. Finns välutvecklade rutiner för att upptäcka annalkande förändringar?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| Inga rutiner  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Välutvecklade rutiner       |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| <b>40. Finns incitament för att uppmuntra och belöna omvärldsbevakning?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| Inga  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Välutvecklade               |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| <b>41. Finns avsatta tjänsteresurser för omvärldsbevakning?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| Inga  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Omfattande                  |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| <b>42. Finns avsatta resurser för oväntade händelser?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |
| Nej, allt är in-tecknat   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Ja, väl tilltaget           |  |  |
|   |   |   |   |   |   |   |   |                             |  |  |

| <b>Frågeblock 8: Dominerande förhållningssätt till omvärldsbevakning</b>                                 |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|--|
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |
| <b>43. Finns vilja och beredskap att ta till sig och lyssna på signaler om omvärldspåverkan?</b>         |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |
| Finns ej, ingen uppmuntran   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | I hög grad, uppmuntrad     |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |
| <b>44. Finns vilja och förmåga att dela med sig av omvärldsinformation över organisatoriska gränser?</b> |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |
| Svag, bristfällig  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Utmärkt, ständigt pågående |  |
|  |   |   |   |   |   |   |   |                            |  |

# Deltagande kommuner

| Kommunnamn   | Kommungrupp enligt SKL 2017         | Antal<br>invånare<br>(31/12 2015) |
|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Tanum        | Landsbygdskommun med besöksnäring   | 12 455                            |
| Askersund    | Lågpendlingskommun nära större stad | 11 151                            |
| Finspång     | Lågpendlingskommun nära större stad | 21 199                            |
| Kinda        | Lågpendlingskommun nära större stad | 9 795                             |
| Motala       | Lågpendlingskommun nära större stad | 42 903                            |
| Tranås       | Lågpendlingskommun nära större stad | 18 546                            |
| Tranemo      | Lågpendlingskommun nära större stad | 11 619                            |
| Valdemarsvik | Lågpendlingskommun nära större stad | 7 747                             |
| Lidköping    | Mindre stad/tätort                  | 39 009                            |
| Piteå        | Mindre stad/tätort                  | 41 548                            |
| Skellefteå   | Mindre stad/tätort                  | 72 031                            |
| Härryda      | Pendlingskommun nära storstad       | 36 651                            |
| Lerum        | Pendlingskommun nära storstad       | 40 181                            |
| Sjöbo        | Pendlingskommun nära större stad    | 18 514                            |
| Åtvidaberg   | Pendlingskommun nära större stad    | 11 545                            |
| Essunga      | Pendlingskommun till mindre tätort  | 5 590                             |
| Munkedal     | Pendlingskommun till mindre tätort  | 10 205                            |
| Osby         | Pendlingskommun till mindre tätort  | 12 954                            |
| Tidaholm     | Pendlingskommun till mindre tätort  | 12 669                            |
| Norrköping   | Större stad                         | 137 035                           |

# Referenser

- Ackoff, R. L., (1990). Strategy. *Systems Practice*, vol. 3, no. 6, pp 521–524.
- Andrews, R. (2008). Perceived environmental uncertainty in Public Organizations: An empirical exploration, *Public Performance and Management Review*. vol. 32, no. 1, pp 25–50.
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- Chenhall, R. H., M. Hall and D. Smith (2013). Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 38, No. 4, pp. 268–87.
- Day, G. S. & Schoemaker, P. J. H. (2005). Scanning the Periphery. *Harvard Business Review*, nov 2005, pp 135.148.
- Ezzamel, M., K. Robson and P. Stapleton (2013). The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 37, No. 5, pp. 281–303.
- Ghemawat, P., (2006). *Strategy and the Business landscape*. Second edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Hansen, J. R. & Ferlie, E., (2016). Applying Strategic Management Theorys in Public sector Organizations: Developing a Typology. *Public Management review*, vol. 18, no. 1, pp 1–19.
- Johanson, J-E., (2009). Strategy in Public Agencies. *Public Administration*, vol. 87, no. 4, pp 872–891.
- Johnsen, Å., (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic planning for all Seasons? *Financial Accountability & Management*, vol. 31, no. 3, pp 243–268.

- De Kluyver, C. A. & Pearce II, J. A., (2006). *Strategy a View from the Top*. Second edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Lapsley and H. Knutsson (Ed.) (2017). *Modernizing the Public Sector. Scandinavian Perspectives*: Routledge, Taylor and Francis group, London.
- Mintzberg, H. B. Ahlstrand and J. Lampell (1998), *Strategy Safari* (New York: Prentice Hall).
- Pache, A-C. & F. Santos (2013), Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, Vol. 56. No. 4, pp. 972–1001.
- Petersson, H och Andersson, C (2003). *Förvaltningsberättelsen – en viktig del av den kommunala redovisningen*. Stockholm: Rådet för kommunal redovisning.
- Porter, M. E., (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March–april, pp 137–145.
- Prahalad, C. K., (2004). The Blinders of Dominant Logic. *Long Range Planning*, vol 37, pp 171–179.
- Schillemans, T. & Van Twist, M., (2016). Coping with complexity: Internal audit and complex Governance. *Public Performance & Management Review*, vol. 40, no. 2, pp 257–280.
- SKL, (2007). *Omvärldsbevakning i praktiken*. SKL Stockholm.

