

Effektiviserar omvärldsbevakning kommuners verksamhet?

En studie om Stockholms stads arbete med omvärldsbevakning

Anna Wennerholm och Vendela Widlund

Stockholm Business School
Bachelor's Degree Thesis 15 HE Credits
Subject: Business Administration
Spring semester 2018
Supervisor: Roland Almqvist och Matti Skoog

Stockholm Business School



Innehållsförteckning

FÖRORD	4
ABSTRACT	5
ABSTRAKT	6
1. INTRODUKTION	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMATISERING	8
1.3 FORSKNINGSFRÅGA.....	9
1.4 SYFTE.....	10
1.5 FORSKNINGSANSATS.....	10
2. TEORI	12
2.1 LITTERATURSTUDIE	12
2.1.1 <i>Introduktion</i>	12
2.1.2 <i>Informationshantering</i>	12
2.1.3 <i>Arbetet inom offentlig sektor</i>	13
2.1.3.1 Kommunal sektor	13
2.1.4 <i>Styrning</i>	14
2.1.4.1 Budgeten som ett styrverktyg	14
2.1.4.2 Mål- och resultatstyrning	15
2.1.4.3 Tillitsbaserad styrning	16
2.1.5 <i>Omvärldsbevakning</i>	16
2.1.5.1 Business Intelligence	18
2.1.5.2 Benchmarking	18
2.1.5.3 Omvärldsbevakning i offentlig sektor	19
2.1.6 <i>Konklusion</i>	20
2.2 ANALYSVERKTYG.....	21
2.2.1 <i>Arbetet med omvärldsbevakning</i>	21
2.2.2 <i>Arbetet med styrning</i>	21
2.2.3 <i>Omvärldsbevakningens effekter på styrningen</i>	22
3. METOD	23
3.1 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGA	23
3.2 OPERATIONALISERING AV FORSKNINGSFRÅGAN	23
3.3 VETENSKAPSTEORETISKT PERSPEKTIV	24
3.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	25
3.4.1 <i>Datainsamling</i>	26
3.5 FORSKNINGSETISKA HÄNSYNSTAGANDEN	27
3.6 KÄLLKRITISKA HÄNSYNSTAGANDEN.....	28
4. EMPIRI, ANALYS OCH RESULTAT	29
4.1 EMPIRI.....	29
4.1.1 <i>Sekundärdata</i>	29
4.1.2 <i>Intervjuer</i>	31
4.1.2.1 Arbetet med omvärldsbevakning	31
4.1.2.2 Arbetet med styrning	34
4.1.2.3 Omvärldsbevakningens effekter på styrningen	36
4.2 ANALYS	38
4.2.1 <i>Arbetet med omvärldsbevakning</i>	38

4.2.2 Arbetet med styrning	40
4.2.3 Omvärldsbevakningens effekter på styrningen.....	40
4.3 RESULTAT.....	42
5. DISKUSSION OCH KRITISK REFLEKTION.....	44
6. KONKLUSION	48
6.1 TEORETISKT KUNSKAPSBIDRAG.....	48
6.2 PRAKTISKT KUNSKAPSBIDRAG.....	49
6.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	49
7. STUDIENS BRISTER OCH BEGRÄNSNINGAR	50
REFERENSER.....	51
BILAGOR.....	56

Förord

Vi skulle vilja tacka våra handledare Roland Almqvist och Matti Skoog för vägledning och feedback under studiens gång. Vi vill även rikta vårt tack till IKE:s uppsatsgrupp samt till våra opponenter som har hjälpt oss att utveckla uppsatsen. Ett stort tack riktas även till de respondenter som har medverkat i studien och som har bidragit med sina erfarenheter och sin kunskap.

Stockholm, 2018-05-30

Anna Wennerholm

Vendela Widlund

Abstract

Competitive intelligence is a concept that is increasing in the society today. Both the private and public sector are required to be aware of what is happening in the world, to be able to adapt their own work due to trends, change in laws and demographic events. Competitive intelligence has proven to be crucial to be able to follow today's constant evolution. It has been obvious for the private sector to monitor their surroundings to maintain profitability, although the public sector motives has not always been as sure. We have found that there is a lack of research of competitive intelligence in the public sector, especially regarding the effects it has on operations management. Therefore, we chose to focus on the municipal sector in an attempt to understand how the City of Stockholm works with competitive intelligence and what effects it has shown on operations management. We have examined our research questions through a qualitative method, where we collected data via semi structured interviews and document analysis. Our empirical findings have shown that the City of Stockholm actively works with competitive intelligence and that it has led to effects such as cost savings, improved resource allocation and rapid responses to changes in the surrounding world. Through this study, we hope to contribute with a supplementary contribution to fill the research gap we identified. We also hope that municipalities in Sweden can be inspired and motivated to monitor their world in order to achieve the positive effects competitive intelligence can lead to.

Keywords: Competitive intelligence, operations management, Business Intelligence, public sector, municipal sector.

Abstrakt

Omvärldsbevakning är ett begrepp som blir mer och mer vanligt i dagens samhälle. Både den privata och offentliga sektorn har behov av att vara medvetna om vad som sker i omvärlden, för att kunna anpassa deras arbete utifrån trender, lagförändringar och demografiska händelser. Omvärldsbevakning har visat sig vara avgörande för att kunna följa dagens utveckling. Det har varit självklart för den privata sektorn att följa omvärlden för att behålla lönsamheten på marknaden, men det har inte alltid varit lika självklart inom den offentliga sektorn. Vi har hittat ett forskningsgap inom området omvärldsbevakning i offentlig sektor, specifikt kring omvärldsbevakningens effekter på styrningen. Därmed valde vi att fokusera studien på den kommunala verksamheten för att försöka förstå hur Stockholms stad arbetar med omvärldsbevakning och vilka effekter det har gett på styrningen. Forskningsfrågan har undersökts med hjälp av ett kvalitativt perspektiv, där data har samlats in utifrån semistrukturerade intervjuer och dokumentanalyser. Det empiriska materialet har visat att Stockholms stad aktivt arbetar med omvärldsbevakning och att det därigenom lett till effekter såsom kostnadsbesparingar, handlingsberedskap och annorlunda resursfördelning. Genom den här studien hoppas vi bidra med ett kompletterande forskningsbidrag till nuvarande forskning. Vi hoppas även att andra kommuner i Sverige blir inspirerade och motiverade till att bevaka sin omvärld för att nå liknande effekter.

Nyckelord: Omvärldsbevakning, verksamhetsstyrning, Business Intelligence, offentlig sektor, kommunal verksamhet

1. Introduktion

I det inledande kapitlet introduceras bakgrunden till valet av studiens forskningsområde samt bakomliggande forskning till studien. Därefter presenteras problematiken kring området och en diskussion kring vad tidigare forskning har och ännu inte har undersökt. Därefter redogörs studiens forskningsfråga och syfte, där vi kort belyser studiens inriktning och tillvägagångssätt för att studera forskningsfrågan.

1.1 Bakgrund

Mängden information som finns tillgänglig i dagens föränderliga och digitaliserade samhälle innebär att organisationer behöver samla in och analysera stora mängder data från omvärlden för att optimera marknadsföring, försäljning och beslutsfattande. Att hantera informationen för att nå kunskap och därmed bevaka sin omvärld blir mer viktigt för varje dag som går, både för företag, organisationer och privatpersoner. Informationshantering ses som en värdeskapande kedja som utvinnet viktig kunskap för organisationen och som ger möjligheter till att förbättra verksamheten. Omvärldsbevakning blir mer och mer viktigt hos organisationer och att samla in information är idag väsentligt för att följa utvecklingen (Cristescu, 2017; Nelke, 2008).

För att göra omvärldsbevakningen så effektiv som möjligt satsar företag stora summor på olika tekniska verktyg för att förenkla omvärldsanalysen i det dagliga arbetet (Jourdan, Rainer och Marshall, 2008). Verktyg som används kallas för Business Intelligence och dessa kan agera som hjälp vid arbetet med omvärldsanalys (Nelke, 2008). Omvärldsbevakning beskrivs enligt Sveriges Kommuner och Landsting (2017) som observationer av omvärlden och förändringarna som sker inom den för att kunna förstå förutsättningarna för verksamheten och marknaden. Inom företag är omvärldsbevakning ett krav för att hålla sig underrättad om marknaden, lagstiftning och övriga marknadsbeslut. Genom omvärldsbevakning kan företag kartlägga framtida trender och demografiska förändringar och därmed skapa sig en god framförhållning gällande vad framtiden har att erbjuda (Nelke, 2008).

Omvärldsbevakning har på senare år även visat sig blir mer och mer relevant hos den offentliga sektorn, både hos myndigheter och kommuner. Furustig och Sjöstedt (2000, s. 91) menar på att större kommuner har ett behov av att följa utvecklingen globalt och inte endast inom sitt specifika område. Det finns även statliga utredningar som menar på att det finns ett behov av

ökade resurser för omvärldsanalys inom kommuner just för att det är så viktigt (Furustig och Sjöstedt, 2000, s. 9). I och med detta har omvärldsanalyser blivit ett mer bekant arbetssätt hos den offentliga sektorn, för att de ska kunna påvisa mätbara resultat och möta den rådande konkurrensen (Nelke, 2009; Gang-Hoon et al., 2014).

1.2 Problematisering

Tidigare forskning visar att den privata sektorn har kommit långt inom arbetet med omvärldsbevakning, där det finns bevis på ökad effektivitet och lönsamhet i företag och den offentliga sektorn ligger tätt inpå (Nelke, 2008). I och med utvecklingen av New Public Management, där den offentliga sektorn inspirerades av den privata sektorns strategiska arbetssätt, och de teknologiska framstegen har det förenklat användandet av omvärldsanalys och tilltalat den offentliga sektorn mer (Lundqvist, 2012; Dunleavy och Hood, 1994). Det beskrivs hur företag effektivt kan utvinna information om omvärlden till att bli kunskap, bland annat med hjälp av Business Intelligence, som är de tekniker, processer och metoder som används för att samla en stor mängd data (Cristescu, 2017).

Omvärldsbevakningen i organisationer och framför allt kommuner beskrivs av Hellström och Ramberg (2017) som en essentiell del i kommuners strategiska ledningsarbete. Även Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har i en rapport (2017) funnit att högsta ledningen inom kommuner har insett behovet av att tolka de förändringar som sker i omvärlden. Omvärldsbevakningen sker hos kommuner idag, men ännu har det inte gjorts lika mycket forskning kring ämnet. Tidigare forskning och rapporter visar på varför organisationer har behov av att omvärldsbevaka och hur det dagliga arbetet ser ut inom kommunerna. Samtidigt finner de problematiken med att trots att omvärldsbevakning är centralt i det strategiska arbetet i många organisationer finns det mindre forskning på den offentliga sektorn inom ämnet (Hellström och Ramberg, 2017).

Vi bedömer att det finns rum för mer forskning inom den offentliga sektorn, där vi ser att det är intressant att forska om kommunala verksamheter på grund av deras behov av att bevaka och följa sin omvärld tätt. Vi tror därmed att de kan dra nytta av detta arbetssätt eftersom forskning har visat på ett växande behov av omvärldsbevakning inom kommuner och det faktum att det anses vara en essentiell del i det strategiska arbetet. SKL (2017) har exempelvis

i en rapport beskrivit hur högsta ledningen i kommuner kommit fram till att omvärldsbevakning behövs för att ha en grund till gemensamma prioriteringar. Omvärldsbevakning som arbetssätt har även visat sig vara väsentligt för att organisationer ska hålla sig underrättade kring såväl trender som nya händelser som uppstår inom de ekonomiska, sociala och politiska områdena (Lundqvist, 2012; Nelke, 2008). Det finns därmed tydliga motiv för kommuner att omvärldsbevaka samt påvisade fördelar, vilket gör detta område intressant att forska i.

Vi menar därmed att det finns ett forskningsgap, som enligt Sandberg och Alvesson (2011) kallas "*neglect spotting*", där vi har funnit att tidigare forskning inte har behandlat och undersökt vad omvärldsbevakning har lett till för påvisade effekter i kommuner, främst inom styrning. Forskningen har främst behandlat det dagliga arbetet med omvärldsbevakning men inte synliga effekter. Vi vill därmed undersöka det forskningsgap vi har identifierat och studera Stockholms stad som ett exempel för den kommunala sektorns arbete med omvärldsbevakning och därmed kunna bidra med motivation till resterande kommuner att utveckla detta arbetssätt.

1.3 Forskningsfråga

Problematiseringen leder oss fram till forskningsfrågan som för denna studie är: *Hur arbetar Stockholms stad med omvärldsbevakning och vad får det för effekter på verksamhetsstyrningen?*

I den här studien har vi valt att avgränsa oss till den kommunala verksamheten inom den svenska offentliga sektorn, där vi kommer undersöka hur Stockholms stad arbetar med omvärldsanalys och vad det har fått för effekter på styrning. Genom denna avgränsning får studien en fördjupad förståelse för den största kommunen i Sverige, som har arbetat med omvärldsbevakning under en längre tid. Därmed kan denna studie bidra med aktuell information till andra kommuner som eventuellt inte har lika mycket erfarenhet kring omvärldsbevakning.

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att bidra med en djupare förståelse för hur kommunala verksamheter arbetar med omvärldsanalys och vad för effekter det får på styrning. Med effekter på styrning menar vi exempelvis smartare resursfördelning, kostnadsbesparingar och annorlunda handlingsplaner.

Studien avser bidra till existerande forskning och litteratur som har diskuterat omvärldsbevakning både inom privat och offentlig sektor. Detta är därmed ett kompletterande bidrag som tar större hänsyn till den kommunala sektorn där omvärldsbevakning kan antas vara lika viktig. Denna studie fokuserar på hur Stockholms stad arbetar och påverkas av omvärldsbevakning som arbetssätt, studien har därmed som förhoppning att bidra med kunskap och motivation till andra kommuner runtom i Sverige.

1.5 Forskningsansats

Vi kommer att studera vår forskningsfråga genom att analysera hur den kommunala sektorn arbetar med omvärldsbevakning. Vi har valt att undersöka Stockholms stad, som är Sveriges största kommun med 935 619 invånare, och deras arbete med omvärldsbevakning samt dess effekter (Stockholms stad, 2018). Stockholms stad har dokumenterat sitt arbete väl inom området och kan bidra med varierande insikter från flera olika delar av kommunen. Omvärldsbevakningen kan ske på olika nivåer där Stockholms stad kan bidra med insikter både gällande hur omvärldsbevakningen sker på ledningsnivå på stadsledningskontoret, men även på en mer verksamhetsnära nivå ute på stadsdelsförvaltningarna. Stadsdelsförvaltningarna kan i viss mån liknas vid mindre och medelstora svenska kommuner genom sin storlek och arbetssätt, dock kan de skilja sig i styrning och i delar av arbetet.

För att besvara vår forskningsfråga kommer vi att utföra en kvalitativ undersökning där semistrukturerade intervjuer kommer att genomföras. Vi studerar även tidigare forskning där omvärldsanalys ligger i fokus och därmed kan kopplas till forskningsfrågan. Utöver detta kommer vi att genomföra en dokumentanalys där vi kommer att granska dokumentation från Stockholms stad som innefattar *Budget 2018 för Stockholms stad*, *Framtidsutredningen 2013* samt *Skillnadernas Stockholm - Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm, 2015*. Dessa

tillvägagångssätt kommer att bana väg för en större förståelse av syftet och för att slutligen få svar på vår forskningsfråga.

2. Teori

2.1 Litteraturstudie

2.1.1 Introduktion

Studien ämnar undersöka Stockholms stads arbete med omvärldsbevakning och vilka effekter omvärldsbevakningen har på verksamhetsstyrningen. Litteraturstudien redogör för tidigare forskning som presenterats inom ämnet, som ligger till grund för forskningsfrågan och tar upp de ämnen som är relevanta för vårt syfte. Först presenteras informationshantering, hur den ser ut i dagens samhälle och varför vi behöver den inom organisationer, detta för att få en övergripande bild över vad det innebär att hantera omvärldsinformation och att det bidrar med viktig kunskap. Sedan följer en redogörelse för hur den offentliga sektorn hanterar information i samband med dess mål och syfte, samt en beskrivning av den kommunala sektorn. Vi presenterar sedan styrning som begrepp samt redogör för olika styrningsverktyg inom organisationer och mer specifikt hur styrning fungerar i den offentliga sektorn och inom kommunala verksamheter. Till sist behandlas omvärldsbevakningens syfte och funktion samt hur omvärldsbevakning kan gå till och dess effekter, däribland beskrivs modeller, Business Intelligence och benchmarking.

2.1.2 Informationshantering

Informationshantering förklaras idag enligt Singleton (2017) som data som transformeras till nytta i form av kunskap vilket är användbart vid beslutsfattande i organisationer. Människor skapar information för att inbringa andra människor kunskap och därmed måste det ske en informationshantering för att veta vad som är relevant och vad som kan sorteras ut (Fallis och Whitcomb, 2009). Nelke (2008) beskriver informationshantering som en värdeskapande kedja, där information görs till data som sedan transformeras till kunskap som hjälper till med fortsatta handlingsalternativ för företaget eller organisationen.

Man kan förstå informationshantering som en livscykel med flera olika steg som bidrar med att föra datan framåt för att slutligen nå kunskap. Först identifieras den information som företaget anser är relevant att samla in, såsom fakta kring kunder, leverantörer och interna funktioner. Sedan ska datan fångas i de verktyg som företaget använder sig av, bland annat Business Intelligence, för att därefter kunna hantera och tolka datan. I detta stadi delat datan

upp och förses i väsentliga grupper som hör ihop med kunskapen som slutligen ska utvinnas. Detta är för att uppnå maximal nytta hos de områden organisationen besitter (Singleton, 2017).

Informationen ökar konstant i dagens samhälle och mängden data växer samtidigt som nya teknologier utvecklas. Informationen är idag viktig för styrningen, att ta in och utveckla information gör det enklare att förstå hur verksamheten fungerar hos ett företag eller en organisation. Att ta fram den mest relevanta omvärldsinformation hjälper även till att förstå var möjligheter och risker befinner sig på marknaden, för att därefter ha möjlighet att åtgärda dessa (Lindvall, 2001, s. 47-52). Genom informationshanteringen kan företaget minska kostnader, öka precisionen på kunskapen man får ut och öka effektiviteten hos företaget (Smith och Lindsay, 2012).

2.1.3 Arbetet inom offentlig sektor

Enligt Gang-Hoon et al. (2014) är informationshantering och datainsamling i den offentliga sektorn av stor skala och omfattning. Enligt Johanson (2009) är syfte, mål och riktning det viktiga att fokusera på när den offentliga sektorn utvecklar strategier. Den offentliga sektorn baserar sitt arbete och sina mål på hållbarhet, främjande av välfärd samt ekonomisk tillväxt för att uppnå det bästa för samhället. Beslutsfattandet sker långsiktigt för att tillfredsställa allmänna intressen med många aktörer involverade, då deras finansiella resurser kommer från skatter som allmänheten betalar in. Besluten bör fattas med viss fokus på riskminimering, varför processen därmed blir längre. Eftersom hantering av data inom den offentliga sektorn kräver vissa säkerhetsåtgärder är säkerhet en av utmaningarna för den offentliga sektorn enligt Gang-Hoon et al. (2014).

2.1.3.1 Kommunal sektor

I Sveriges grundlag står det skrivet att kommuner och landsting ska ha egen styrning, vara självständiga och ha fri bestämmanderätt. Detta sker dock inom ramar som riksdag och regering har reglerat i form av lagstiftning och annan styrning, men det betyder att kommuner får fatta självständiga beslut och ta ut skatt från invånarna i kommunen. Det är staten som bestämmer vad kommuner får ta ut skatt på, där en kommuns intäkter brukar bestå av 65-70 % kommunalskatt och de får själva bestämma hur dessa pengar ska resursfördelas inom kommunen. Utöver detta får kommunen runt 15-20 % i statsbidrag, där vissa är allmänna

medan andra är riktade mot specifika områden som staten beslutat om (SKL, 2018; Regeringskansliet, 2015).

2.1.4 Styrning

Styrning av ett företag eller en organisation handlar om en slags strävan mot effektivitet och att göra arbetet på bästa sätt. Enligt Sanderberg och Sturesson (1996, s. 12) handlar styrning *“om att påverka beteendet i en organisation i den riktning som den/de styrande önskar”*, och innefattar planering, samordning och uppföljning. För kommuner innebär styrning att budgetprocess, uppföljningsrutin och samordning av rutiner ska uppnå den största möjliga samhällsnyttan (Sanderberg och Sturesson, 1996, s. 12).

Under 1980-talet ökade kritiken mot den offentliga sektorn på dess stelhet och ineffektivitet och till följd av detta skedde en omstrukturering av offentlig sektor. Vid slutet av 1980-talet blev utvecklingsarbetet mer marknadsorienterat och teorier som New Public Management (NPM) presenterades (Bokenstrand, 2000, s. 16-18). I och med det nya tankesättet NPM introducerades nya reformer i den offentliga sektorn som kom från företagsekonomiska modeller, såsom affärsmässig redovisning, mål och resultatstyrning och rambudgetering. Staten gav kommunerna större frihet och handlingsutrymme vad gäller disponering av resurser och deras styrning. Detta har fortsatt skett stegvis under flera år sedan 1990-talet, där Sveriges kommuner aktivt var med från början och implementerade verktyg och tekniker kopplade till styrning tagna från den privata sektorn (Sahlin, 2017).

2.1.4.1 Budgeten som ett styrverktyg

Budgeten som en process bygger på detaljstyrning av resursfördelning och resultatkrav. Budgetprocessen byggdes traditionellt upp genom att man inom organisationen budgeterade för nästa års resursförbrukning, och om det saknades resurser i finanserna fick budgeten kompletteras med en rambudget (Sanderberg och Sturesson, 1996, s. 68). Den offentliga budgetens betydelse betonas av Bokenstrand (2000, s. 12) där budgetprocessen inom offentlig verksamhet främst fungerar som ett resursfördelningsinstrument, vilket grundas i att de inkomna skattemedlen måste distribueras till myndigheter och förvaltningar. Effektiviteten hos budgeten som ett styrverktyg har debatterats och på ena sidan står demokratteorin som har en

positiv syn, medan den praktiska budgetutvecklingen samt forskning står på den andra sidan med en mer negativ synvinkel.

Budgetering är ett sätt att visa riktlinjer och omfattning av en verksamhet. Då en kommun innefattar flera verksamheter, är budgeten ett bra verktyg för att formulera den ständiga planeringen som pågår inom de olika verksamheterna. Fundahn och Holmgren (1992, s. 37 f.) beskriver sex syften som budgeten antar, vilka är planering, information, styrning, budget, kontroll samt engagemang.

2.1.4.2 Mål- och resultatstyrning

Kommunal verksamhet strävar hela tiden efter att uppfylla invånarnas behov, önsknings och att lösa problem som kan uppstå. För att uppnå detta måste kommunen vara medveten om dessa behov och veta vad man vill åstadkomma med verksamheten, vilket görs genom att framställa mål (Fundahn och Holmgren, 1992, s. 76). Grunden i den kommunala verksamhetsstyrning som har använts sedan början av 1980-talet, kallas för målstyrning (Sanderberg och Sturesson, 1996, s. 42; Strid och Eldlås, 2017). Målstyrning har utvecklats med åren men fokuserar i grunden på att formulera mål och sedan mäta resultatet av dessa mål. Målstyrningsmodellens grund är att det finns begränsningar inom en organisation där fokus ligger på att reda ut de viktigaste prioriteringarna inom kommunen (Strid och Eldlås, 2017). Dessa prioriteringar bör enligt Sanderberg och Sturesson (1996, s. 43) vara att få ut så mycket av verksamheten som möjligt relaterat till de resurser som finns samt kommuninvånarnas önsknings. För att styrningsmodellen ska fungera måste målen vara så konkreta och mätbara som möjligt, för att sedan kunna följas upp på bästa sätt. Det grundar sig i att kommunen tittar på hur dagsläget ser ut och omvärldsbevakar för att sedan kunna formulera målen på ett väsentligt sätt (Fundahn och Holmgren, 1992, s. 76 f.).

Målen delas sedan in i olika nivåer inom kommunerna, där kommunfullmäktige, nämnder och förvaltningar intar egna målnivåer och skapar egna mål. Detta har lett till ett stort antal mål där fokuset ibland har försvunnit från den grundläggande idén. SKL (2017) har arbetat med att forska i hur denna modell har lyckats inom kommuner och det har visat sig att formulering av mål har varit den enkla sidan av arbetet, medan det har varit brist på värderade resultat i måluppfyllelsen. Idag är det mer vanligt att kommunfullmäktige beslutar kring alla mål kommunen ska ha, dock är dessa mål inte alltid mätbara utan fungerar snarare som visioner

som pekar på vilken riktning kommunen ska gå åt. Detta gör att kommunen istället inte riktigt kan veta om visionen har blivit uppnådd, utan endast kan anta vad som åstadkommit (Strid och Eldås, 2017).

2.1.4.3 Tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning är en ny form av styrning som grundar sig på att styrningen inte ska vara lika styrd som mål och resultatstyrning utan mer ska baseras på tillit mellan medarbetarna. Tillitsbaserad styrning beskrivs av Bringselius (2017) som *“en samling metoder som syftar till att öka kvaliteten i offentligt finansierade tjänster genom att öka tilliten till brukare och brukarmötande yrkesgrupper”*. Grunden till tillitsbaserad styrning är den outnyttjade potential som har visats på hos medarbetare, där en stor del av arbetet rör mer administrativa uppgifter. Genom att arbeta med ett mer tillitsbaserat arbetssätt inom organisationer är målet bland annat en förbättrad arbetsmiljö, ökad effektivitet, minskning av onödig administration samt en stark kärnverksamhet. Förtroende inom organisationer har associerats med bland annat strategisk utveckling, mer adaptiva organisatoriska former och strukturer samt effektiv krishantering (Ellis, Shockley-Zalabak, 2001). Även Schoorman, Mayer och Davis (2007) menar på att tillit inom organisationer är ett alternativt sätt för riskhantering.

2.1.5 Omvärldsbevakning

Omvärldsbevakning beskrivs av SKL (2017) som *“en process där en organisation observerar omvärlden och framför allt dess förändringar för att bättre förstå förutsättningarna för den egna verksamheten idag och i framtiden.”* Furustig och Sjöstedt (2000, s. 8) menar på att globaliseringen i dagens samhälle möjliggör för organisationer att ta hänsyn till omvärlden vid strategiutveckling och planering. Även Lundqvist (2012) redogör för hur omvärldsanalys är viktigt för att kunna planera framtiden i en organisation och att vara proaktiv i sitt arbete. Syftet med en omvärldsanalys är att ge stöd åt beslutfattandet, om den inte kan ge detta stöd bör den inte anses vara ekonomiskt motiverad (Furustig och Sjöstedt, 2000, s. 8). Omvärldsbevakning hjälper organisationen hålla sig underrättad kring trender som uppkommer på marknaden, men även kring nya händelser som uppstår inom de ekonomiska, sociala och politiska områdena. Utifrån denna information så är organisationen mer förberedd för framtiden och möjligheter kan upptäckas och hot undvikas (Lundqvist, 2012; Nelke, 2008). Lundqvist (2009) tar upp sex funktioner eller effekter som omvärldsbevakningen har på verksamheten, vilka är

effektivisering, underlag för beslut, upptäcka möjligheter och hot, handlingsberedskap, insamling av intern kunskap och meningsskapande. Dessa funktioner visar vilken nytta omvärldsbevakning kan ha för kommuner och även hur omvärldsbevakning bidrar till beredskap för framtiden. Omvärldsanalysen bidrar som helhet med kunskap och relevanta underlag som organisationen kan använda sig utav i det framtida strategiska arbetet.

PESTLE-modellen är ett exempel på ett slags hjälpmedel till omvärldsbevakning. Modellen består av sex faktorer, de politiska, ekonomiska, samhällseliga, tekniska, legala samt ekologiska faktorerna (Verksamt, 2017). Dessa ska hjälpa med att strukturera upp omvärldsarbetet och därmed vägleda styrning och beslutsfattande. Faktorerna är relevanta för alla på marknaden att ta hänsyn till, men däremot kan vissa visa sig vara viktigare än andra beroende på vilken miljö företaget eller organisationen befinner sig i. PESTLE-modellen är till för att stödja omvärldsbevakningen, för att veta vilka faktorer som är viktigast och därmed vad som ska prioriteras i arbetet (Peng och Nunes, 2007).

En annan metod som används som hjälpmedel och vägledning av omvärldsanalys, utvecklades av Mats Lindgren som är grundaren av Kairos Future AB, är TAIDA-metoden. Metoden beskrivs som ett ramverk för framtidsänk och en scenarioplaneringsram för omvärldsbevakning (Lindgren och Bandhold, 2009). Metoden innefattar fem steg, vilka är Tracking, Analyzing, Imaging, Deciding samt Acting, som förklarar hur en organisation ska gå tillväga i arbetet med omvärldsanalys. För att en organisation ska kunna arbeta som mest effektivt behöver de anställda kunna agera proaktivt och förutse händelser för att minska risken för att tid och energi läggs på att lösa problem som har uppkommit i efterhand (Lindgren och Bandhold, 2009).

Det finns även en slags omvärldsbevakning som inte är strukturerad med några modeller eller metoder, vilket kallas för spontan omvärldsbevakning. Det innebär att individer inom organisationer på eget initiativ automatiskt omvärldsbevakar, vilket betyder att det inte är ett avsiktligt beteende. Hamrefors (1999) menar att beslutsfattarna själva bör övervaka sin omvärld och genom att de utvecklar förmågan att skanna omvärlden kan de utveckla sina perspektiv för att därmed kunna göra ett bättre jobb och bli mer effektiva. Det är dock viktigt att det finns både organiserad omvärldsbevakning och spontan omvärldsbevakning för att organisationen ska ha rätt perspektiv (Hamrefors, 1999).

2.1.5.1 Business Intelligence

Business Intelligence definieras enligt Chaudhuri, Dayal och Narasayya (2011) som följande: *“Business Intelligence (Bi) software is a collection of decision support technologies for the enterprise aimed at enabling knowledge workers such as executives, managers, and analysts to make better and faster decisions”* och förklaras närmare som tekniker, processer och metoder som används för att samla en stor mängd data. Genom analysering och integrering framställs datan för att presentera dynamiska rapporter av information som ger kunskap om företaget, som kan vara användbart vid omvärldsbevakning. Målet är att dessa processer ska hjälpa användarna med ett snabbare och enklare beslutsfattande och mer effektivt arbete, då kunskap om företagets områden tas fram snabbare och därmed kan analyseras snabbare. Organisationer som implementerar Business Intelligence motiveras av tidigare bevis på att det medfört ökade intäkter i samband med minskade kostnader, och följaktligen högre lönsamhet (Jourdan, Rainer och Marshall, 2008; Tunowski, 2014). Business Intelligence motiverar även med att erbjuda nya verktyg för organisationer att arbeta med, som möjliggör mer precisa resultat av analyser vilket leder till att företag på ett enklare sätt kan anpassa sig till nya förhållanden på marknaden eller internt i företaget (Smith och Lindsay, 2012).

2.1.5.2 Benchmarking

Benchmarking tar sin grund i jämförelser, där det först visade sig inom den privata sektorn när konkurrensen ökade och företagen var tvungna att öka den interna effektiviteten för att ha en chans på marknaden. Genom att jämföra sig med de bästa inom samma bransch hittade företag inspiration till andra arbetssätt och möjligheter till att förbättra deras egna processer och rutiner. För att underlätta benchmarking är det viktigt att vara processororienterad, där det är nödvändigt att fundera över hur ett arbete utförs och hur de interna processerna går till (Lindvall, 2001, s. 128 f.). I och med New Public Management och utvecklingen av den offentliga sektorn har benchmarking visat sig vara lika centralt även här. Moderniseringen har medfört ett större fokus på effektivitet, kostnadsbesparing och kvalitet hos både kommuner och organisationer. Det finns att använda sig av både extern och intern benchmarking. De flesta exempel inom privat sektor som finns avser den interna benchmarkingen, där företag har tittat på likheter och skillnader mellan processer inom företaget för möjlighet till förbättringar (Lindvall, 2001, s. 128 f.).

2.1.5.3 Omvärldsbevakning i offentlig sektor

Utvecklingen av omvärldsbevakning i den offentliga sektorn kan enligt Lundqvist (2012) antas ha vuxit i och med ett större behov av kunskap och den teknologiska utvecklingen som har gjort det enklare att hantera information och implementera arbetssättet. Den offentliga sektorn fick även en ökad administrativ frihet, i samband med att New Public Management uppkom (Lundqvist, 2012). Furustig och Sjöstedt (2000, s. 8) tar dock upp problematiken med att det inte alltid behöver vara självklart för organisationer att använda sig av strategisk omvärldsbevakning, då exempelvis kommuner och myndigheter har begränsade ekonomiska resurser som kan behövas till andra mer prioriterade områden. Omvärldsbevakning används inom kommuner för att de ska kunna planera sitt arbete och skapa strategier för hur kommunen ska ledas och styras. I en artikel framtagen av SKL (2018) beskrivs fem övergripande faktorer inom omvärldsbevakning, dessa är globalisering, demografi, klimat, teknik och värderingar. Dessa faktorer kan vara svåra att ha någon påverkan på som kommun, men det kan påverka kommunen och är därför något som de ändå måste ta hänsyn till i deras strategiska arbete (Melbi, Norberg, Sedigh och Torége, 2018).

Hellström och Ramberg (2017) undersökte kommuners behov av omvärldsbevakning och huruvida de har förmågan att arbeta med den. Författarna har utgått från att omvärldsbevakning är en essentiell del i kommuners strategiska ledningsarbete. De upptäckte under studiens gång att det var svårt för några av beslutsfattarna inom kommunerna att prata om omvärldsbevakning och att de snarare behandlade planerings- och styrprocesser specifikt. Några andra kommuner menade på att de hade resurser för planering men inte för analyskapacitet. Författarna kom fram till att det verkar som att kommunerna har ett starkt fokus på det interna och att det kan finnas ett oroväckande tänk gällande omvärldsbevakning som inte inom någon stor utsträckning finns förankrad i kommunernas verksamhet. Även Prahalad (2004) menar på att organisationer har en dominerande logik som hämmar dem från att agera under omvandlingstryck. Han beskriver logiken som att organisationer har ett DNA som inte endast formar hur de agerar operativt utan även hur de tänker. Denna logik kan främja framgång genom att organisationerna konsekvent arbetar med sina strategier, men den kan även hämma dem i form av för stort internt fokus och att de anställda därmed inte är lika uppmärksamma på förändringar i omvärlden i form av möjligheter och hot.

SKL publicerade 2017 en rapport där fem kommuner i Sverige som arbetat med omvärldsanalys i praktiken har medverkat. Rapporten kom fram till att offensiv omvärldsbevakning, som betyder att organisationen aktivt och initiativtagande använder sig av omvärldsbevakning, är något som den högsta ledningen har ansett varit viktigt för att få en grund till gemensamma prioriteringar. Detta bidrar således till att förbättra handlingsberedskapen och ge en grund för verksamhetsstyrningen. För att kunna genomföra omvärldsanalyser har kommunerna behövt stöd som ofta har kommit från ledarstaben som har fått se till att resultatet av arbetet har kunnat sammanställas och spridas i organisationen. Kommunerna är måna om att resultatet av omvärldsbevakningen ska synas i verksamhetsutvecklingen och har därmed olika strategier för detta, exempelvis genom att integrera omvärldsanalysen med styrsystemen.

2.1.6 Konklusion

Den befintliga forskning som tas upp i litteraturgenomgången relaterat till forskningsfrågan behandlar först studiens ämne i helhet genom en mer övergripande genomgång av informationshantering och offentlig sektor, för att sedan gå djupare in på forskningsfrågan. Tidigare forskning har tagit upp aspekterna som gäller ökad mängd information och teknologi i dagens samhälle, hur information transformeras till kunskap i företag och organisationer och därmed bidrar med förbättrade handlingsalternativ. Den offentliga sektorn har utvecklat sitt arbete med styrning genom budgetprocesser och mål och resultatstyrning sedan det nya tankesättet New Public Management uppkom, det var även då omvärldsbevakningen utvecklades och blev mer aktuellt. Kommuners arbete med omvärldsbevakning hoppas kunna främja deras mål och syfte med verksamheten som främst är hållbar utveckling, allmän välfärd samt ekonomisk tillväxt. Omvärldsbevakning beskrivs som en process för observation av omvärlden och dess förändringar för att enklare kunna förstå hur den egna verksamheten ska arbeta i nutid och framtid, där Business Intelligence är ett verktyg som kan förenkla arbetet. Organisationer kan använda sig av både intern och extern omvärldsbevakning, antingen med hjälp av modeller eller med ett mer spontant och ostrukturerat arbete. Tidigare forskning förklarar flera syften med omvärldsbevakningen, men att det främst är att ge stöd åt beslutsfattande och ge underlag för det strategiska arbetet. Det har presenterats rapporter som menar på att omvärldsbevakning är en essentiell del av kommuners strategiska ledningsarbete, och något som anses viktigt för att få en grund till gemensamma prioriteringar för att förbättra verksamhetsstyrningen. Forskningen har därmed tagit upp behovet och vikten av

informationshantering i form av datainsamling och omvärldsbevakning, och även hur omvärldsbevakning ser ut inom den kommunala sektorn i Sverige. Det kan dock konstateras att det saknas mer djupgående forskning inom området vad gäller hur arbetet går till och vilka synliga effekter omvärldsbevakningen har inneburit för kommuner, specifikt inom styrning.

2.2 Analysverktyg

Tidigare forskning och teorier kommer att användas som analysverktyg för att tolka och analysera den empiri vi samlar in i studien. Genom att hitta likheter och skillnader mellan analysverktygen och den insamlade empirin kan vi slutligen framföra ett resultat av studien. Analysverktygen har framställts utifrån tre teman byggda på studiens syfte och forskningsfråga. Dessa teman har därefter även hjälpt oss att formulera våra mer specifika intervjufrågor, var god se intervjufrågor i bilaga 1.

2.2.1 Arbetet med omvärldsbevakning

Som grund för analysen kommer bland annat den problematik Furustig och Sjöstedt (2000, s. 8) tar upp att användas. De belyser att kommuner har begränsade ekonomiska resurser och att det därför kan vara svårt att använda sig av strategisk omvärldsbevakning då resurserna behöver prioriteras på andra områden.

Den problematik Hellström och Ramberg (2017) beskriver gällande att kommuner kan ha ett för starkt internt fokus och en bristande förankring av omvärldsbevakning i verksamheten kommer även att analyseras.

2.2.2 Arbetet med styrning

Pralhads (2004) teori i samma spår om att organisationer har en stark tankebana med en dominerande logik kommer att användas som analysverktyg. Han beskriver detta som en anledning som kan hämma omvärldsbevakning, då personalen inom organisationen arbetar för mycket med strategier och inte är tillräckligt uppmärksamma på omvärlden.

2.2.3 Omvärldsbevakningens effekter på styrningen

SKL:s (2017) rapport om omvärldsbevakning kommer analyseras, där deras resultat visade att med offensiv omvärldsbevakning kan kommuner förbättra sin handlingsberedskap och bidra med en gemensam grund för budgetprocessen. Enligt Hellström och Ramberg (2017) är omvärldsbevakning ett hjälpmedel för att förstå den men även för en kommun att hushålla deras resurser på ett klokt sätt och en viktig del i det strategiska arbetet och beslutsfattandet.

Lundqvist (2009) beskriver omvärldsbevakningens funktioner som kommer att användas som analysverktyg, vilka är: *effektivisering, underlag för beslut, upptäcka möjligheter och hot, handlingsberedskap, insamling av intern kunskap och meningsskapande*. Även Furustig och Sjöstedt (2000, s. 8) stödjer en del av detta och skriver att en omvärldsanalys endast är ekonomiskt motiverad om den kan ge stöd åt beslutsfattandet.

3. Metod

I metodkapitlet presenteras en genomgång av hur studien framförs och vilket tillvägagångssätt vi använt oss av för att studera forskningsfrågan. Kapitlet startar med en introduktion av studiens syfte och forskningsfråga, där forskningsfrågan sedan delas upp i specifika delfrågor som ska agera som stöd för studien. Sedan beskrivs studiens vetenskapsteoretiska perspektiv och tillvägagångssätt, där vi redogör för studiens kvalitativa perspektiv och valet av respondenter.

3.1 Syfte och forskningsfråga

Studien ämnar undersöka omvärldsbevakning i den kommunala sektorn, som är ett relevant ämne i dagens samhälle då de flesta företag och organisationer är i behov av att använda sig av detta arbetssätt för att förstå marknaden. Tidigare forskning har inte lagt lika mycket fokus på omvärldsbevakning i den offentliga sektorn, därmed vill vi bidra med mer forskning om omvärldsbevakning och dess effekter i den kommunala sektorn. Syftet med denna studie är att bidra med en djupare förståelse för hur kommunala verksamheter arbetar med omvärldsanalys och vad för effekter det får på styrning. Vår forskningsfråga lyder därefter: *Hur arbetar Stockholms stad med omvärldsanalys och vad får det för effekter på verksamhetsstyrningen?*

3.2 Operationalisering av forskningsfrågan

För att få svar på vår forskningsfråga har vi formulerat delfrågor. Vi vill att dessa frågor ska uppmana till diskussion och insikter i hur Stockholms stad arbetar med omvärldsbevakning och vad de anser ger för effekter på verksamheten. Delfrågorna kommer att hjälpa oss samla in relevant information från olika synvinklar som en början för att slutligen kunna besvara vår forskningsfråga:

- *Hur arbetar Stockholms stad med omvärldsbevakning?*
- *Vad använder sig Stockholms stad av för styrningsverktyg?*
- *Vad har omvärldsbevakningen fått för effekter på verksamheten och dess styrning?*

3.3 Vetenskapsteoretiskt perspektiv

Det vetenskapsteoretiska perspektivet är enligt Slevitch (2011) och McGregor och Murnane (2010) den teoretiska och filosofiska ståndpunkten som används vid vetenskapliga undersökningar. Det vetenskapsteoretiska perspektivet fastställer sedan metoden, även kallat tillvägagångssättet, som är de verktyg, tekniker och strategier som används för att analysera och besvara undersökningen tillsammans med forskningsfrågan. Det finns två olika förhållningssätt att använda vid studier, det kvantitativa eller det kvalitativa perspektivet. Det kvantitativa perspektivet har använts i tidigare forskning inom omvärldsbevakning i form av bland annat enkätinsamling. Detta perspektiv menar på att fakta är fakta och att fakta därmed separeras från värderingar och att absolut sanning kan uppnås genom att forskningen motsvarar hur det verkligen är. Det kvalitativa perspektivet kan däremot identifieras genom att något undersöks ur den deltagandes synvinkel (Williams, 2007). Det kvalitativa perspektivet menar att det inte finns en absolut sanning eller verklighet utan att dessa baseras på tolkningar av verkligheten som är ständigt föränderlig (Slevitch, 2011). Perspektivet bygger på induktivism, som innebär att observationer görs för att sedan försöka förklara fenomen och teorier (Williams, 2007). I det kvalitativa perspektivet finns något som kallas för validitet, den interna validiteten menar på att studien ska visa på en stark korrelation mellan observatören och datan, där forskaren ligger nära de koncept och teorier som undersöks. Den externa validiteten kan ses som en utmaning när forskare använder sig av ett kvalitativt perspektiv, då det handlar om generaliserbarhet. Studien kan antas vara av extern validitet ifall den kan generaliseras till att ha samma resultat i andra sammanhang eller hos andra studieobjekt (Bryman och Bell, 2011, s. 400).

Vi kommer följaktligen att använda oss av det kvalitativa perspektivet som grund för vår empiri, då vi anser att forskningsfrågan vi undersöker lämnar utrymme för tolkning och diskussion. Vi har valt att undersöka Stockholms stad och deras arbete med omvärldsbevakning, då Stockholms stad har personal som antar varierande roller i verksamheten kommer även verkligheten att variera mellan dem och vi får fram fler synvinklar. Stockholms stad arbetar medvetet med omvärldsbevakning och är aktiva i detta arbete både centralt i kommunen, men även i stadsdelsförvaltningarna, vilket gör kommunen till ett bra val för just vår studie. Genom det kvalitativa perspektivet kan vi finna en nyanserad bild av hur Stockholms stad arbetar med omvärldsbevakning och effekterna det får på styrningen, då vi får fram mer diskussion och olika förklaringar av samma fråga. Vi kan anta att en intern validitet

kommer att existera i studien, då vi har utgått från tidigare forskning och under studiens gång kommer att arbeta nära de teorier som presenteras. Den externa validiteten är lite mer komplicerad, då studien endast fokuserar på en kommun i Sverige kan vi inte påstå att studien är generaliserbar. Resultat av studien kan antas se ut på ett ungefärligt likadant sätt hos andra kommuner, men det är inget som kan säkerställas, utan det studien istället fokuserar på är att andra kommuner ska kunna motiveras och inspireras av arbetet som Stockholms stad har med omvärldsbevakning, oavsett om de arbetar likadant eller inte. Med det kvalitativa perspektivet kommer vi i helhet få en större infallsvinkel och fler aspekter på en relevant fråga.

3.4 Tillvägagångssätt

Tillvägagångssättet är det som används för att samla in datan till studien och få svar på forskningsfrågan. Det kan exempelvis vara dokumentanalyser, modeller eller olika former av datainsamling (McGregor och Murnane, 2010). I den här studien har vi valt att fokusera på en verksamhet, Stockholms stad, för att få en bättre förståelse för omvärldsbevakning och hur det påverkat verksamheten. För att få en bra insikt i kommunen och för att kunna besvara vår forskningsfråga kommer studien att inbegripa intervjuer och dokumentanalyser som metod för att samla in data till studien. För att besvara problematiken i studien behöver vi djupgående svar och förklaringar till varje delfråga från diverse personer i kommunen. Intervjuerna kommer ge utrymme för mycket information med öppna svar på frågor vi ställer, vilket hjälper oss att få fram en diskussion med mångfaldiga data till vår empiri. Dokumentanalyser kommer att ge oss kompletterande information till intervjuerna där vi kan analysera dokument från kommunen och få en tydligare bild av det vi får berättat till oss under intervjuer.

Vi kommer att intervjua ett antal personer som arbetar med eller är mer insatta inom omvärldsbevakning i Stockholms stad, där respondenterna är personer som har kompetens och erfarenhet i ämnet och därmed kan bidra med värdefulla kunskaper. I studien har vi riktat oss mot personer som arbetar som utredare, chefer och controllers, både på stadsledningskontoret men även hos stadsdelsförvaltningarna i Stockholms stad. Valet av intervjupersoner har skett i samråd med ansvarig inom Stockholms stad. I och med detta bidrar vi med en mer djupodlad studie, för att få ett relevant och nyanserat svar på vår forskningsfråga.

Enligt Bryman och Bell (2011, s. 281) finns det främst två olika tillvägagångssätt gällande intervjuetoder, vilka är ostrukturerade intervjuer och semistrukturerade intervjuer. Studien kommer att utföras med semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att vi framställer en intervjuguide där vi har ett antal frågeställningar där vi formulerar frågor med öppna svar. Intervjuguiden bygger på de tre teman som presenterades i analysverktyget, där vi kommer skapa intervjufrågor som ligger som underfrågor till dessa teman. Med den semistrukturerade intervjuemetoden kan varierande frågor dyka upp under tidens gång och skilja sig från person till person, vilket gör den semistrukturerade intervjuemetoden flexibel (Bryman och Bell, 2011, sid. 281). Respondenterna får även chans att inflika med faktorer och fakta de anser vara relevanta för ämnet som vi kan ha missat att beröra. Dokumenten kommer att erhållas främst från de intervjuer vi genomför, genom att i slutet av intervjun fråga om vi kan ta del av dokument de anser är relevanta. Detta tillvägagångssätt gör det möjligt för studien att få svar som kommer att inbegripa ett större perspektiv av omvärldsanalys som arbetsätt.

3.4.1 Datainsamling

Vid insamling av information är det viktigt att ta hänsyn till reliabilitet, även kallat tillförlitlighet, som används för att mäta huruvida det tillvägagångssätt vi valt ger samma resultat vid olika tillfällen under samma omständigheter (Bell, 2005). Detta är något vi måste ta hänsyn till vid kontroll av intervjufrågorna och svaren. De frågor vi formulerar kommer vi utforma på ett sådant sätt att svaren inte bör påverkas märkbart av tillfället frågorna ställs på. Vi kommer löpande att arbeta med de intervjuer vi gör och samla in och bearbeta empirin, för att på så sätt vara så effektiva i vårt arbete som möjligt. Under intervjuerna sker inspelning av det som sägs för att sedan kunna transkribera datan för att få med alla viktiga aspekter, så att inget går försvunnet. Vi väljer däremot att endast transkribera den del av datan som är av relevans för studien, för att möjliggöra en mer tidseffektiv transkribering. Transkriberingen sker för att i efterhand ha möjlighet att gå in djupare samt mer noggrant undersöka svaren och därmed friska upp minnet (Bryman och Bell, 2011, s. 481-494). Därefter kommer vi att läsa igenom för att sedan göra en kvalitativ innehållsanalys där vi tolkar innehållet i intervjuerna genom att koda systematisk kategorisering av teman (Bryman och Bell, 2011, s. 569). Dessa teman delas in i olika områden och underkategorier för att vi ska få en övergripande bild av hur Stockholms stad arbetar med omvärldsbevakning för att sedan gå djupare in på ämnet och kunna analysera detta. Vi fortsätter därefter med att söka djupare efter nyckelord för att kunna tolka respondenternas svar och finna huruvida skillnader och likheter existerar mellan

respondenterna för att koppla dessa och skapa en väsentlig empiri i förhållande till forskningsfrågan. Materialet kommer att analyseras fortlöpande under studiens gång för att undvika att viktiga aspekter glöms bort och för att möjliggöra nya insikter som kan användas i efterföljande intervjuer samt analys.

Dokument inför dokumentanalysen kommer att samlas in i samband med de intervjuer vi gör. Det används ofta i samband med andra kvalitativa metoder såsom exempelvis intervjuer för att kunna finna överensstämmelse mellan flera olika källor och metoder. Detta för att öka trovärdigheten och minimera de bias som kan uppkomma vid användandet av endast en metod som källa (Bowen, 2009). Dokumenten så som vi främst kommer att använda dem har syftet att tillföra kontext och bakgrundsinformation till uppgifter som kan komma fram i intervjuerna. De används även för att verifiera upptäckter som kommer från intervjuerna, och om det visar sig att det i dokumenten är motstridigt snarare än bekräftande är det något vi behöver undersöka närmre. Fördelarna med dokumentanalys som metod är att det är mindre tidskrävande än andra metoder, att det är tillgängligt, stabilt i form av att forskarnas närvaro inte förändrar det som studeras, samt att det är exakt vad gäller siffror och detaljer (Bowen, 2009).

3.5 Forskningsetiska hänsynstaganden

Respondenterna kommer vid intervjutillfället att informeras om studiens karaktär och syfte, de får därefter lämna medgivande för deltagande i studien. Vi kommer sedan informera om att intervjun spelas in för att kunna användas som ett internt arbetsmaterial för transkribering och vidare förståelse, samt bidrag till empirin. Detta kommer att förklaras för respondenterna som en nödvändighet för att vi ska kunna gå tillbaka för att minska risken för feltolkning eller felcitering. Intervjuerna kommer att utformas på ett sådant sätt att anonymitet kan garanteras för respondenten om de väljer att vara anonyma, annars så skrivs de deltagandes roll i organisationen ut i studien (Vetenskapsrådet, 2017).

3.6 Källkritiska hänsynstaganden

I den teoretiska delen är det viktigt att diskutera den centrala forskningen som finns inom ämnet samt att identifiera relevanta teorier inom ämnet vi valt att studera (Saunders och Rojon, 2011). Det är inte möjligt att läsa all forskning, därför har vi gjort en noggrann granskning av den forskning som finns och det som är relevant för vår studie. Källor som har använts i denna studie är främst vetenskapliga artiklar som har publicerats i akademiska tidskrifter. Även publicerade böcker av erkända förlag har använts samt elektroniska källor som är tagna från tillförlitliga organisationer. Ett fåtal artiklar samt böcker är publicerade för ungefär 20 år sedan och skulle därmed kunna anses vara otidsenliga. Vi har dock bedömt att informationen som är tagen från dessa källor fortfarande är relevant.

Morrow (2005) beskriver att all forskning är känslig för bias, såsom subjektivitet. För att hantera dessa subjektiva tankesätt kan forskare använda sig av självreflektion, där forskaren är medveten om de antaganden som kan framkomma i processen. Under studiens gång har uppsatsen granskats av opponenter varvid kritisk reflektion av texten har framkommit och tagits i beaktande.

4. Empiri, analys och resultat

I detta kapitel redovisas studiens empiri, analys och resultat. Empirin motsvarar den data och information vi har samlat in och tagit del av från Stockholms stad utifrån intervjuer och dokumentanalys, som presenteras tematiskt. Därefter framförs en teoretiskt grundad analys, där tidigare presenterade analysverktyg bidrar med att analysera empirin. Slutligen uppvisas resultatet, för att sammanfatta och knyta ihop empiri- och analysdelen.

4.1 Empiri

I den empiriska delen av studien redovisar vi det material vi samlat in genom intervjuer med personal inom Stockholms stad, även dokumentation som vi tillhandahållit framförs i denna del. Inledningsvis presenteras sekundärdata i form av dokument och rapporter vi har tagit del av under empiriinsamlingen, kopplade till kommunens styrningsarbete och omvärldsbevakning. Sekundärdatan är till för att stödja empirin och ge mer grundlig information till delar av Stockholms stads arbete med omvärldsbevakning. Dokumentet *Budget 2018 för Stockholms stad* beskriver närmare kommunens styrningsarbete och dess grunder. Därefter tas två rapporter upp *Framtidsutredningen 2013* och *Skillnadernas Stockholm - Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm, 2015* där omvärldsbevakning har legat som grund i att skapa dessa. Därefter presenteras våra intervjuer, där vi har utgått från den kodning som beskrivs tidigare i metoddelen. Vi har valt att redovisa intervjumaterialet i form av samma teman som vi använde i analysverktygen. Vi presenterar först det mer övergripande empiriska materialet men går sedan djupare in på studiens forskningsfråga. De teman som följer är: Arbetet med omvärldsbevakning; Arbetet med styrning; Omvärldsbevakningens effekter på styrningen. Varje tema redogör för en del av det material som kommit fram under intervjuerna.

4.1.1 Sekundärdata

Budget 2018 för Stockholms stad

I budgeten för 2018 beskrivs Stockholms stads styrning, där de arbetar efter kommunens system för integrerad ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi, ILS, som omfattar hela koncernen Stockholms stad. Det innebär att ILS gäller såväl nämndernas som bolagsstyrelsernas verksamheter. Detta system grundar sig på att kommunfullmäktige tar utgångspunkt i visionen “*Ett Stockholm för alla*” och därefter framställer inriktningsmål och

verksamhetsmål som ska uppfyllas med hjälp av indikatorer och aktiviteter som nämnder och bolagsstyrelser arbetar utefter. ILS-webb är det huvudsakliga verktyget för att styra mot och följa upp kommunfullmäktiges mål genom kommunfullmäktiges indikatorer och aktiviteter. Stadsledningskontoret är de som framställer den övergripande budgeten för hela kommunen, sedan har varje stadsdelsförvaltning, nämnder och bolagsstyrelse en egen framtagen budget.

Framtidsutredningen 2013

I Framtidsutredningen 2013 presenteras Stockholm stads vision för 2030, vilken är grundad på analyser av omvärlden. Den beskriver hur Stockholm vill vara ett ekologiskt hållbart samhälle, samt en trygg och tillgänglig kommun och stad. Det är flera omvärldsfaktorer som spelar roll inför framtiden, både inom ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet. Kommunens främsta utmaning, men även en stor möjlighet, är den befolkningsökning som ständigt pågår, både på grund av urbaniseringen men även nya invånare från andra länder. Även behovet av att möta de globala klimatförändringarna för att vara en ekologisk hållbar kommun är en viktig prioritet för kommunen. Dessa faktorer kommer att påverka och kräver därför stora investeringar, vilket betyder att kommunen måste fokusera på rätt prioriteringar och undvika olönsamma projekt.

Skillnadernas Stockholm - Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm, 2015.

Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm initierades i samband med budgeten för år 2015, där syftet är att öka välbefinnandet i kommunen. De bidrar med ytterligare en faktor av omvärldsbevakningen. Deras främsta fokus är att analysera kommunen internt, för att se skillnader i livsvillkor mellan förvaltningar som de är medvetna om existerar för att kunna skapa åtgärder. Därmed är ambitionen med denna kommission att genom att bevaka och analysera den interna omvärlden, kunna skapa en mer jämlik och socialt hållbar kommun. I rapporten visas statistik inom de fem områdena välbefinnande och hälsa, uppväxtvillkor och utbildning, arbete och försörjning, boende och stadsmiljö samt demokrati och trygghet hos befolkningen i Stockholms stad, som visar på de skillnader som existerar. Därefter framförs även åtgärder och aktiviteter som kommunen ska använda sig av för att förbättra statistiken och skapa en mer jämlik kommun.

4.1.2 Intervjuer

De personer från Stockholms stad som har deltagit i studien är följande:

Biträdande chef på avdelningen för välfärdsstyrning på stadsledningskontoret.

Controller för äldreomsorgen på stadsledningskontoret.

Ekonomichef på Kungsholmens stadsdelsförvaltning.

Ekonomichef på Skarpnäcks stadsdelsförvaltning.

Samhällsanalytiker i utredningsstaben på stadsledningskontoret.

Strateg inom beslutsstöd, på avdelningen för välfärdsstyrning på stadsledningskontoret.

4.1.2.1 Arbetet med omvärldsbevakning

För en biträdande chef på stadsledningskontoret går en stor del av omvärldsarbetet ut på att följa utvecklingen inom välfärden och se vad det finns för behov eller utmaningar gällande välfärdsfrågor i Stockholms stad. Detta innebär att de måste vara uppdaterade på trender inom bland annat befolkningsutveckling och ekonomisk utveckling och de måste därmed omvärldsbevaka.

Samhällsanalytikern inom staben på stadsledningskontoret berättar hur synen på omvärldsbevakningen i hennes yrkesroll har breddats. Tidigare arbetade hon mer med de finansiella aspekterna i förhållande till omvärldsbevakning; hur stadens ekonomi långsiktigt skulle påverkas av olika omvärldsfaktorer. På senare tid har arbetet med omvärldsbevakning blivit bredare och flera dimensioner av hållbarhet ska belysas. Tidigare har stadsledningskontoret försökt att utveckla modeller för att fånga upp olika aspekter i omvärldsbevakningen, men samhällsanalytikern berättar att det inte fungerade som det var tänkt. De stora omvärldstrenderna rör på sig, och även politikens inriktningar, och därmed skiftar fokus i omvärldsbevakningen:

“De senaste åren har det varit mycket fokus på social hållbarhet, innan dess låg den miljömässiga hållbarheten i fokus, det går lite upp och ner, vilket gör det svårt att utveckla några allmängiltiga modeller.”

Samhällsanalytikern förklarar samtidigt att de även utan modeller har ett bra och systematiskt arbetssätt för att hålla koll på omvärlden inom kontoret, genom den erfarenhet de har på avdelningen och att kollegorna delar med sig av olika kunskaper till varandra.

I kommunen sker omvärldsbevakning från många perspektiv. För den biträdande chefen för välfärdsstyrning går arbetet bland annat ut på att bevaka vad som händer i Sverige, där sådant som kan påverka och inspirera är exempelvis PISA-resultat, europeisk såsom svensk lagstiftning och arbetet med socialtjänsten i Kanada. Samhällsanalytikern och ekonomichefen på Skarpnäcks stadsdelsförvaltning ger flera exempel på hur de får in information från omvärlden och hur omvärldsbevakningen går till i kommunen. Samhällsanalytikern berättar att regeringskansliet har nyhetsbrev och pressmeddelanden inom olika politikområden som medarbetarna i Stockholms stad kan och bör prenumerera på, och att Sveriges kommuner och landsting (SKL) bevakar alla viktiga frågor som berör kommunerna. Stockholms stad får också svara på de flesta remisserna som regeringskansliet skickar ut. SKL har även nyligen tagit fram ett uppdaterat material med de tretton stora omvärldstrenderna som berör kommuner och som Stockholms stad ser till att vara medvetna om när det formulerar budgeten.

Omvärldsbevakning sker även genom att medarbetare både på stadsledningskontoret och i förvaltningarna följer nyheter både nationellt och globalt. Ekonomichefen på Skarpnäcks stadsdelsförvaltning framhäver även de informella nätverken som en del av omvärldsbevakningen i kommunen, där stadsdelsförvaltningarna sinsemellan pratar och utbyter information och tips med varandra. Något som möjliggör Stockholms stads arbete med omvärldsbevakning är storleken och resurserna hos kommunen. Inför många regeringsbeslut finns ett behov att omvärldsbevaka vad som sker inom exempelvis politiken och lagstiftning innan besluten tas, större resurser gör detta möjligt. Den biträdande chefen menar på att kommunens storlek har betydelse, en mindre kommun kan vara mer beroende av utomstående aktörer, exempelvis SKL som kan göra en del av bevakningen åt kommunen. Ett exempel tas upp vad gäller regeringens förslag på ändringsbudget för 2018 om ny möjlighet till uppehållstillstånd för unga ensamkommande:

“där har Stockholm en enorm fördel att Stadshuset och Stadsledningskontoret finns, för vi har resurser att bevaka vad som händer i det här regeringsbeslutet. Vi hade redan påbörjat ett arbete med den juridiska avdelningen vad konsekvenserna är i förhållande till lagstiftningen och hur det lever med stadens egna riktlinjer”.

Enligt kontrollern för äldreomsorgen på stadsledningskontoret behöver inte all omvärldsbevakning alltid ske genom aktiv bevakning. Samhällsanalytikern vid staben på stadsledningskontoret tar upp ett exempel där det beskrivs att en del av kommunens arbete med omvärldsbevakning beställs av upphandlade konsulter. Till exempel levereras stadens

befolkningsprognos av SWECO, som också tar fram en prognos över framtida personalbehov och mycket annat kunskapsunderlag som staden beställer. Controllern lyfter fram att en stor del av Stockholms stads omvärldsbevakning sker per automatik genom de offentliga processerna:

“Rätt mycket av det som är på gång i omvärlden kommer per automatik till en stad som Stockholm. Vi får ju in remisser från olika departement som vi ska besvara, om Socialdepartementet har gjort någon form av utredning som kanske kommer att leda fram till en proposition som ska klubbas i riksdagen. ”

Omvärldsbevakningen i Stockholms stad sker även på ett internt plan, ekonomichefen på Kungsholmens stadsdelsförvaltning berättar hur Kungsholmens omvärldsarbete främst hittas genom jämförelser inom Stockholms stad. De använder sig av jämförelser både mellan stadsdelsförvaltningar och historiska jämförelser inom den stadsförvaltning de arbetar i. Ekonomichefen förklarar att dessa typer av bevakningar av andra kommuner och jämförelser är något som är viktigt att jobba med för att hitta problem och lösningar i verksamheten. Samhällsanalytikern förklarar en annan aspekt av intern omvärldsanalys, där stadsdelsnämnderna i samband med framtagandet av lokala utvecklingsprogram genomför en SWOT-analys för att finna styrkor, svagheter, möjligheter och hot inom stadsdelen. Programmen utgår från analyser av lokala förhållanden och en dialog med invånare, civilsamhälle, näringsliv samt samverkan med stadens förvaltningar och bolag. I samband med tertialrapporter och verksamhetsberättelsen analyseras också risker i verksamheten som kan innebära att kommunfullmäktiges mål inte uppfylls. Den biträdande chefen för välfärdsstyrning på stadsledningskontoret tar upp problematiken med det interna:

“en utmaning för oss alla är att det är lätt att ramla in i var vi är här och nu och att behålla det här strategiska perspektivet är alltid en utmaning. Det är lätt att titta inåt och vara introvert, och det är framförallt på välfärdssidan hos mig. Då får vi hela tiden hjälpas åt så vi inte tappar det där strategiska perspektivet och då är deltagande i nätverk på SKL eller liknande viktiga delar för att hålla blicken.”

Det betonas även av respondenterna att Stockholms stad skiljer sig något från andra kommuner genom att stadsdelsnämnderna har tydliga uppdrag, där det främst är stadsledningskontoret som sköter den övergripande omvärldsbevakningen. Därmed finns det inte samma förväntan på att stadsdelsförvaltningar ska ha sitt fokus på det externa, utan att de istället använder sig av intern benchmarking.

Beslutsstöd är avdelningen i Stockholms stad som arbetar med Business Intelligence och deras uppgift är att framställa beslutsunderlag och säkerställa att det finns data som kan analyseras bakåt i tiden. En strateg som arbetar inom beslutsstöd på stadsledningskontoret beskriver hur de ser till att leveransen av Business Intelligence fungerar, att rätt information tillkommer i systemet för att på så sätt skapa bra rapporter och analyser som medverkar som ett underlag för omvärldsbevakning både centralt och lokalt i kommunen.

Strategen anser att det viktigaste med Business Intelligence är att få ut den övergripande informationen så att kommunen kan få en helhetsbild över staden och dess inre liv, som i sin tur kan hjälpa till med omvärldsbevakningen. Kommunen har utvecklat arbetet inom beslutsstöd och är än idag i utvecklingsfasen av Business Intelligence, där machine learning är på ingång, tekniken utvecklas ständigt och fler komplexa verktyg som kan bidra med förenklade rapporter och analyser kommer att implementeras. Strategen ser detta som en spännande period samtidigt som det är en stor utmaning för kommunen:

“Det är mycket nytt som kommer och [...] man är van vid sina egna analysmodeller eller sina egna excel-modeller som man har byggt upp. Så där kommer ny teknik och så får man vissa saker serverat och vad ska man göra då, då är det liksom då måste man ju ta nästa steg tycker jag. Det där paradigmskiftet upplever jag att vi är mitt inne i, om vi bara får kunskap om att det går att göra nya saker men exakt hur och när och var man ska göra det här det har man inte riktigt landat i än.”

4.1.2.2 Arbetet med styrning

Kommunen Stockholms stad arbetar med ILS, en controller för äldreomsorgen på stadsledningskontoret beskriver det som ett webbsystem som hela kommunen använder sig av för att följa upp budgeten, nämndernas verksamhetsplaner, tertialrapporter och verksamhetsberättelser. Budgeten är överordnad och styrande för kommunens alla verksamheter, övriga styrdokument förhåller sig till budgeten. Även en samhällsanalytiker vid staben på stadsledningskontoret förklarar att budgeten är det viktigaste styrdokumentet för Stockholms stad, men att det även finns en rad viktiga strategier, program och riktlinjer kopplade till budgeten som också är viktiga styrdokument. Controllern trycker på att just budgetprocessen är viktig att tänka på inom omvärldsbevakning:

“Under den processen, eftersom budgetprocessen handlar om ett år framöver och en plan för två utöver det och det är där omvärldsbevakningen ska ske och

omvärldsbevakningen ska mynna ut i en budget som är bra och anpassad för åren framöver. Så jag tror att det är viktigt att ha med den tanken med själva budgetprocessen och konjunkturärendena och ha det som någon form av utgångspunkt.”

En ekonomichef på Skarpnäcks stadsdelsförvaltning berättar hur viktigt det är med deras budgetering och hur de ständigt följer upp de fyra inriktningsmålen i deras egna budgetarbete och i tertialrapporterna. Ekonomichefen ser sitt arbete på stadsförvaltningen som mer kontrollerat med *“4 inriktningsmål, sen 26 mål till som har hur många aktiviteter och indikatorer som helst. Så det är väldigt styrt”* där stadsledningskontoret är som deras trätt ut mot omvärlden och att det är dem som hanterar de övergripande frågorna som ska gälla för alla stadsdelsförvaltningar. Biträdande chefen på avdelningen för välfärdsstyrning beskriver styrningen som en vattenfallsmodell, med tydliga ramar och en röd tråd genom hela organisationen.

Controllern berättar att nämndernas interna kontrollarbete bland annat ska säkerställa att målen och indikatorerna uppfylls. Inom ramen för det interna kontrollarbetet genomför bland annat nämnderna en väsentlighets- och riskanalys och upprättar en internkontrollplan. Vid stadens uppföljningar (i tertialrapporterna samt årsbokslutet) följs mål och indikatorer sedan upp. Vid uppföljningarna bedöms uppfyllelsen av mål respektive indikatorer som helt, delvis eller inte uppfyllda.

För att fördela resurser mellan Stockholms stads stadsdelsnämnder har staden resursfördelningsmodeller för de verksamhetsområden där stadsdelsnämnderna har ekonomiskt ansvar, exempelvis äldreomsorg och förskola. En biträdande chef på avdelningen för välfärdsstyrning på stadsledningskontoret beskriver att modellerna används när den övergripande budgeten ska fördelas och bildar budgetunderlag för de 14 stadsdelsförvaltningarnas verksamhetsområden. Resursfördelningen bygger på historisk och framåsyftande befolkningsdata där resurser tilldelas utifrån förväntade behov hos befolkningen, inte bara det kvantitativa perspektivet av befolkningsdata. Data som inkommer från statistiska centralbyrån angående befolkning bearbetas därmed hos SWECO för att bilda prognoser som sedan används i Stockholms stads framtagna modell för resursfördelning och i styrningsarbetet.

4.1.2.3 Omvärldsbevakningens effekter på styrningen

Arbetet med omvärldsbevakning, framförallt befolkningsprognosen, är enligt samhällsanalytikern vid staben på stadsledningskontoret själva stommen i alla kommuners verksamhetsplanering och framtidsplanering, exempelvis när det gäller planering av förskolor, skolor eller bostadsförsörjning. Även ekonomichefen på Skarpnäcks stadsdelsförvaltning menar att omvärldsbevakning är avgörande för verksamheten, och något man inte kan överleva utan. Controllern för äldreomsorgen är inne på samma spår och beskriver omvärldsbevakningens effekter på verksamheten som följande:

“det är A och O, omvärldsbevakning i någon mening är att förhålla sig till lagstiftning, ekonomi och sådant. Jag tänker på att hela vår resursfördelning, budgetuppräknning och sådant handlar om bland annat befolkningsprognoser som SWECO tar fram och som vi förhåller oss till vid budgetuppräknning. Så absolut, omvärldsbevakning är en jätteviktig faktor i stadens arbete.”

Ekonomichefen på Kungsholmens stadsdelsförvaltning menar på att arbetet med omvärldsbevakning är oerhört väsentligt för att ha koll på läget. Ett exempel tas upp där omvärldsbevakningen har lett till beslut och besparingar av miljontals kronor och ekonomichefen kommer fram till att jämförelser är det som har besparat kostnader. Biträdande chefen för välfärdsstyrning menar på att effekter av omvärldsbevakningen sker löpande, där det kan vara program inom miljöområdet, matstrategi eller barnkonventionen som baseras på bevakning och prognoser och sedan stakar ut en riktning för nämnder och bolag.

Ekonomichefen på Skarpnäcks stadsdelsförvaltning tar upp en specifik händelse som gav effekt på deras dåvarande arbete och som visar på att anställda hos kommunen alltid måste vara medvetna om vad som sker i omvärlden. Detta var när migrationsverket sänkte ersättningen för ensamkommande:

“men hur kommer det påverka oss och hur ska vi förbereda oss och hur kommer det bli, man får hela tiden vara lite grann på tårna”

I samband med den här förändringen satte Skarpnäcks stadsdelsförvaltning genast ihop en styrgrupp för att titta på hur detta skulle kunna lösas i förhållande till den budget som fanns. Ekonomichefen betonar hur samverkan är väldigt viktigt i det här fallet och hur förvaltningens olika delar måste arbeta tillsammans för att uppnå en så bra lösning som möjligt. När detta skedde visade det sig konkret i budgeten då förvaltningen lyckades sänka underskottet på ensamkommande.

Samhällsanalytikern vid staben på stadsledningskontoret går djupare in på ett mer omfattande arbete med omvärldsförutsättningar som grundlades i rapporten "*Skillnadernas Stockholm - Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm*". Kommissionens arbete bygger på ett nära samarbete med forskare. Detta var ett nytt sätt att arbeta för kommunen och har inneburit att kommissionens rekommendationer fortlöpande har implementerats av politiken genom att förslagen har förts in direkt i politikens viktigaste styrmedel, budgeten. Samhällsanalytikern tar även upp att den sociala och hållbarhetskommissionen genom omvärldsbevakning påverkat budgeten genom att visa att tidiga sociala insatser kan ses som investeringar som innebär kostnadsbesparingar i framtiden. Även framtidsutredningar som tidigare tagits fram av stadsledningskontoret är exempel på utredningar som sätter ljus på frågor som behöver uppmärksammas framåt i tiden menar hon, och genom dessa påverkas styrningen av staden. Många beslut kräver långa processer så därmed är det viktigt att uppmärksamma frågorna tidigt. Det är viktigt att ta fram ett relevant kunskapsunderlag för att skapa en långsiktig framförhållning i planeringen. Detta kan vara svårt eftersom det ofta handlar om att lösa akuta kapacitetsbrister samtidigt som behoven fortsätter att växa.

En stor del av omvärldsbevakningen är att anpassa verksamheten utifrån ny lagstiftning. Den 1 januari 2018 trädde en ny lag i kraft om samverkan vid utskrivning från slutet hälso- och sjukvård som ersatte betalningsansvarslagen (lagen om kommunernas betalningsansvar för viss hälso- och sjukvård) som ledde till att staden tillsammans med Storsthlm och hälso- och sjukvårdsförvaltningen tog fram en gemensam överenskommelse för samverkan mellan kommunerna och landstinget vid utskrivning från slutet hälso- och sjukvård. Controllern menar på att omvärldsbevakning hela tiden leder till konkreta aktiviteter, där bevakning av exempelvis ny lagstiftning gör att staden exempelvis måste uppdatera styrdokument.

Strategen för beslutsstöd betonar hur det finns stor potential till utveckling med omvärldsarbetet, Business Intelligence är i utvecklingsstadiet och ser att Stockholms stad är på god väg till att effektivisera organisationen genom Business Intelligence i samband med omvärldsbevakning. I och med teknikskiftet och att nya arbetssätt uppkommer kan stadsdelsförvaltningarna spara tid genom att få rätt information förmedlat direkt, istället för att leta efter den. Den biträdande chefen för välfärdsstyrning på stadsledningskontoret ser också positivt på utvecklingen av Business Intelligence:

“jag tänker att det är benchmarking på det sättet, BI är avgörande för att det ska vara lättillgängligt. Våra verksamhetssystem är ganska komplexa utifrån att vi hanterar individdata, sedan jämfört med ett företag finns det vissa parametrar. Det är också viktigt att analysera data och det som händer, och det kan bidra till den bästa verksamhetsutvecklingen att man förstår varför saker och ting händer. Så vi har en resa där att göra.”

4.2 Analys

Analysen är uppbyggd utifrån de analysverktyg vi presenterat tidigare i uppsatsen, analysen presenteras utefter samma teman där syftet är att förstå och förklara den redovisade empirin. Fokus ligger i att besvara den forskningsfråga som studien grundar sig på, vilken är: *Hur arbetar Stockholms stad med omvärldsbevakning och vad får det för effekter på verksamhetsstyrningen?*

4.2.1 Arbetet med omvärldsbevakning

Furustig och Sjöstedt (2000) har beskrivit att kommuner har begränsade ekonomiska resurser och att det därför kan vara svårt att motivera att resurser ska läggas på strategisk omvärldsbevakning. En av respondenterna beskriver att Stockholms stad är så pass stor och därmed har starka resurser, även om de är begränsade, vilket gör att de kan arbeta aktivt med att påbörja arbetet med omvärldsbevakning tidigt för att undersöka vad konsekvenserna kan bli av olika beslut. Samtidigt påpekas även att mindre kommuner inte har samma ekonomiska resurser och därför eventuellt förlitar sig mer på andra källor som omvärldsbevakare åt dem. En del av omvärldsbevakningen är inte heller alltid grundat på en kommuns ekonomiska resurser, det sker bevakning av nyheter, kunskapsutbyte i informella nätverk och information från utomstående källor som enligt respondenterna fungerar som lyckade metoder. Att omvärldsbevakningen kräver ekonomiska resurser och att det därmed kan vara svårmotiverat att arbeta med bevakningen är något som motsägs av empirin, där respondenterna betonar motiven för omvärldsbevakning och de kostnadsbesparingar det kan bidra till. De visar även på att ekonomiska resurser inte alltid behövs för att omvärldsbevaka. En del av den bevakning kommunen arbetar med innefattar bland annat jämförelser, bevakning av nyheter och beslut samt inhämtning av prognoser. Dessa arbetssätt kan ses som något mer passivt och kräver inte lika mycket kostnader som en mer strategisk omvärldsbevakning med mer struktur och arbete

med att framställa och utveckla modeller för bevakning. Det skulle därmed kunna vara en förklaring till att kommunen inte tar upp de ekonomiska resurserna för omvärldsbevakning som ett problem.

Hellström och Ramberg (2017) har pekat på det starka interna fokus kommuner kan inneha som kan leda till att det saknas förankring av omvärldsbevakning i verksamheten. En respondent tar upp att det kan finnas en problematik i att det är lätt blir för introverta och att kommunen ständigt måste arbeta för att se det strategiska perspektivet. Dock finns det inget i empirin som tyder på att deras interna fokus har gjort att det saknas förankring av omvärldsbevakning eller att det har hindrat arbetet med omvärldsbevakning. I dagsläget arbetar Stockholms stad både med extern och intern omvärldsbevakning, där det är tydligt att stadsledningskontoret arbetar med den övergripande externa bevakningen och stadsdelsförvaltningarna arbetar mer med den interna. Det interna fokuset har visat sig vara större än det externa, dock kan detta ses som något positivt för kommunen. Respondenterna beskriver hur intern benchmarking har varit centralt i deras utvecklingsförmåga och förbättringspotential. Avdelningen beslutsstöd är till för intern omvärldsbevakning, där Business Intelligence är relevant för det interna omvärldsarbetet, där historiska siffror tas fram för att agera som stöd för de jämförelser som görs mellan stadsdelsförvaltningarna. Det genomförs även väsentlighets- och riskanalyser för den interna kontrollen där risker eller oväntade händelser inom verksamheten analyseras för att på så sätt förbättra handlingsberedskapen. Det är den interna omvärldsbevakningen som har varit mest central, vilket betyder att det är det interna fokus som i de flesta fall har gynnat kommunen. Det externa arbetet är inte lika påtagligt som det interna och visar inte på lika tydliga effekter. Endast två av respondenterna beskriver ett mer omfattande och strukturerat arbete med den externa omvärldsbevakningen, som har fokus utanför Stockholm och bevakning av välfärden i stort. Den externa omvärldsbevakningen handlar mer om framtiden, vilket gör att respondenterna inte haft några stora påvisade effekter av det arbetet, mer att de genom det externa arbetet kan ha bättre framförhållning. Därmed kan Hellström och Rambergs (2017) teori till viss del tyckas vara relevant i förhållande till empirin, då det interna fokuset lyckas ta över en stor del i kommunen, där det externa hamnar mer i bakgrunden när man talar om effekter som omvärldsbevakningen ger.

4.2.2 Arbetet med styrning

Att kommuner och organisationer enligt Prahalad (2004) skulle ha en dominerande logik och att anställda därmed inte skulle vara uppmärksamma på omvärlden, stämmer delvis överens i hur Stockholms stads arbete och struktur ser ut. Kommunen är enligt flertalet respondenter väldigt styrd, där det genom mål- och resultatstyrning finns en tydlig vattenfallsmodell med bestämda ramar och mål att följa för de anställda. Det finns en dominerande logik med tydliga resursfördelningsmodeller och budgetuppsättningar. Dock hindrar inte detta kommunen att omvärldsbevaka utan tvärtom, respondenterna menar att omvärldsbevakning är en del av deras styrningsarbete. Trots att kommunen har tydliga riktlinjer och mål i styrningen finns det rum för anpassning utifrån den bevakning som sker, där det ses som väsentligt att utgå från omvärldsbevakning och dess rapporter när budgeten framställs då budgeten är en framtidsprocess precis som omvärldsbevakningen. Enligt respondenter på stadsledningskontoret följer personal på stadsdelsförvaltningarna riktningar från dem och har inte några förväntningar på att omvärldsbevaka externt. Däremot har det visat sig att respondenterna på stadsdelsförvaltningar ändå är intresserade av omvärldsbevakning och med egna initiativ vill ta del av arbetet aktivt. Detta betyder att den dominerande logiken kring den styrda kommunen inte hämmar omvärldsarbete, utan att det ändå uppmärksammas av de anställda. Detta kan bero på ett ökat intresse och motivation för omvärldsbevakning i och med de synliga effekter som ges av arbetet i kommunen.

4.2.3 Omvärldsbevakningens effekter på styrningen

SKL (2017) har tagit upp att offensiv omvärldsbevakning främjar kommuners handlingsberedskap samt skapar en gemensam grund för budgetprocessen. I empirin beskrivs det hur viktigt det är att vara på tårna, medveten om globala förändringar och att jämföra sig med andra för att hitta problem och lösningar i verksamheten. Ett tydligt exempel på när aktiv omvärldsbevakning ledde till ökad handlingsberedskap var när regeringen lade fram förslag om extra ändringsbudget gällande uppehållstillstånd. Genom offensiv omvärldsbevakning hade då Stockholms stad direkt påbörjat ett juridiskt arbete för att se vad konsekvenserna kunde bli i förhållande till lagstiftningen. Omvärldsbevakningen agerar även som ett viktigt underlag för budgeten, då budgetprocessen handlar om framtiden. Resursfördelningen och budgetuppräknningen utgår från befolkningsprognoser och behoven i kommunen, vilket betyder att omvärldsbevakningen måste vara med för att framställa detta. Även arbetet med *Skillnadernas Stockholm - Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm* grundade sig i

omvärldsförutsättningar där många åtgärder gick in budgeten. Eftersom budgeten även beskrivs i empirin som kommunens viktigaste styrmedel bör det vara av vikt att bevakningen utförs på det sätt och ger den grund som krävs till budgeten. Därigenom är befolkningsprognoserna samt bevakning av lagändringar och externa faktorer som kan påverka budgeten något som bör ha ett fokus i kommunens arbete med omvärldsbevakning.

Hellström och Ramberg (2017) beskriver att omvärldsbevakning är ett hjälpmedel för att förstå omvärlden men även för en kommun att hushålla deras resurser på ett klokt sätt. De presenterar hur detta är viktigt i samband med det strategiska arbetet då bevakningen kan hjälpa kommunen att styra mot rätt riktning och lägga fokus och resurser på de områden som är av högsta prioritet. Stockholms stad använder sig av budget som deras viktigaste styrverktyg och en resursfördelningsmodell som grundar sig på befolkningsprognoser och befolkningsbehov hos invånarna i kommunen. Där även Bokenstrand (2000, s. 12) förklarar att budgeten främst är till som ett resursfördelningsinstrument för att fördela de inkomna skattemedlen på ett klokt sätt. Empirin visar hur den interna omvärldsbevakningen används för att uppnå en så bra resursfördelning och budgetstyrning som möjligt. Omvärldsarbetet bör därmed ge effekt i form av en sund och smart fördelning av resurser så att de kan möta dessa behov. Empirin stödjer detta och det har visat att det leder till bättre fördelning och därefter beslut som har visat sig leda till besparingar på miljontals kronor. Det tas även upp av en respondent vikten av relevanta kunskapsunderlag för att skapa långsiktig framförhållning, där det är svårt eftersom förändringar som exempelvis befolkningsutveckling kan leda till akuta kapacitetsbrister där det även pågår ett fortsatt ökande behov. Att hushålla med resurser på rätt sätt kan därmed vara svårt för en kommun, där omvärldsbevakningen blir allt viktigare och behöver vara utförlig och noggrann för att få till rätt underlag.

Respondenterna tar upp flera exempel i empirin på vad omvärldsbevakningen har gett för effekter på verksamheten och dess styrning. Lundqvist (2009) presenterar en teori kring omvärldsbevakningens funktioner där Furustig och Sjöstedt (2000, s. 8) också betonar att omvärldsbevakning endast är ekonomiskt motiverad om den ger stöd till beslutsfattandet. Att omvärldsbevakning är en funktion för *beslutsunderlag* och även därmed ekonomiskt motiverad, stöds av empirin där det beskrivs att intern omvärldsbevakning lett till beslut och besparingar av miljontals kronor. Anledningen till att omvärldsbevakningen, enligt respondenterna, har lett till konkreta beslut såsom aktiviteter i budgeten kan bero på att jämförelser som genomförts är betydande för att hitta problematik i sin egen verksamhet. Även

processen inom kommissionen för social hållbarhet där de har drivit fram rapporter med kunskap som sedan förts vidare till politiken och förts in i stadens budget, visar på hur omvärldsbevakning bidrar med beslutsunderlag. Omvärldsbevakning är något som alla respondenter menar på är ett ständigt arbete då de måste vara uppdaterade på trender, ekonomisk och social utveckling för att upptäcka möjligheter för framtida effektivisering och kostnadsbesparing, det fungerar för att *upptäcka möjligheter och hot*. Respondenterna har tagit upp att stadsdelsförvaltningarna främst ska arbeta med intern omvärldsbevakning för att utveckla kommunen, vilket kan kopplas till *insamling av intern kunskap* som funktion. Funktionen *handlingsberedskap* stöds av empirin, i *Framtidsutredningen - 2013* beskrivs det hur kommunen bevakar inför framtiden för att kunna ha de bästa förutsättningarna att vara en så hållbar kommun som möjligt. Detta visar att genom global omvärldsbevakning så kan kommuner förbereda sig på vad som komma skall och därmed skapa handlingsplaner. Även *effektivisering* är en funktion av omvärldsbevakning, där respondenterna beskriver hur kostnadsbesparingar skapas genom den interna benchmarkingen, men även genom att tänka långsiktigt och omvärldsbevaka för framtiden. Något som inte har tagits upp i empirin är att omvärldsbevakningen ska vara *meningsskapande*. Detta kan bero på att uttrycket kan verka abstrakt och att det för kommunen främst är viktigt att bevakningen ger konkreta effekter i form av de tidigare beskrivna funktionerna. Empirin visar att det är den interna omvärldsbevakningen som är den viktigaste, det är där kommunen ser flest effekter och det är där omvärldsbevakningen har en större funktion.

4.3 Resultat

Respondenterna tar upp att kommunen tack vare sina resurser kan arbeta aktivt med omvärldsbevakning för att få till en god grund för beslut. De beskriver att omvärldsbevakning har genomförts i former som inte kräver starka ekonomiska resurser, exempelvis i form av bevakning av nyheter och kunskapsutbyte, där omvärldsarbetet motiveras av förbättrad resurshantering, kostnadsbesparingar och handlingsberedskap. Även om respondenterna beskriver sitt arbete med omvärldsbevakning som aktivt finns det många delar av bevakningen som är mer passiv, vilket bekräftar beskrivningen av att bevakningen inte kräver starka ekonomiska resurser. Respondenterna beskriver även, till skillnad från Hellström och Ramberg (2017), att det är viktigt med ett internt fokus i omvärldsbevakningen, för att hitta nya lösningar och förbättringar.

Analysen av empirin har visat på att Stockholms stad arbetar med omvärldsbevakning genom hela organisationen. Kommunen är relativt styrd och personal på stadsdelsförvaltningarna har inte krav på sig att aktivt omvärldsbevaka, men det har trots det visat sig att anställda, tack vare intresset, omvärldsbevakar både externt och internt. Detta är något som motsäger Prahalads (2004) teori om att den dominerande logiken i den styrda kommunen hämmar omvärldsbevakning. Den omvärldsbevakning som sker i kommunen kan tros ha sin utgångspunkt i det ökade intresset för bevakning i och med de effekter som kan påvisas på styrningen.

En teori om vilka funktioner omvärldsbevakning innefattar beskrivs av Lundqvist där bevakningen leder till att *upptäcka nya möjligheter och hot, beslutsunderlag, handlingsberedskap, intern kunskap och effektivisering, samt meningsskapande*. Mycket i empirin stödjer teorin om de sex funktionerna, där omvärldsbevakningen har inneburit effektivt arbete för att skapa möjligheter utifrån omvärlden och där jämförelser har lett till kostnadsbesparingar och direkta handlingsplaner för problemlösning. Att vara medveten om vad som sker i omvärlden visar sig ha varit ett hjälpmedel för att hushålla med resurserna inom kommunen på rätt sätt, precis som Hellström och Ramberg (2017) beskriver det. Resursfördelningsmodellen i kommunen, där man tittar på befolkning och behov, blir mer effektiv och bidrar i styrningsarbetet. Arbetet med befolkningsprognoser och framtidsutredningar är något som är av vikt för kommunens omvärldsarbete eftersom en så pass stor del av budgeten bygger på prognoser, som sedan utgör grunden för kommunens styrning och fördelning av resurser till invånarna.

5. Diskussion och kritisk reflektion

I detta avsnitt diskuteras de resultat vi har kommit fram till utifrån analysen och sätts i ett teoretiskt och praktiskt perspektiv. Vi har således kopplat resultaten, för att finna likheter och skillnader, till tidigare forskning samt de begrepp och teorier som återfinns i litteraturstudien. Därmed har vi skapat en grund på vilken uppsatsens övergripande forskningsfråga diskuteras för att slutligen skapa studiens forskningsbidrag.

Studiens forskningsfråga lyder: *Hur arbetar Stockholms stad med omvärldsbevakning och vad får det för effekter på verksamhetsstyrningen?* Den grundar sig i problematiken att tidigare forskning haft ett bristande fokus på omvärldsbevakning inom den offentliga sektorn. Tidigare forskning har undersökt varför och hur organisationer använder sig av omvärldsbevakning, men har lagt ett mindre fokus på arbetet med och effekterna av bevakningen inom den offentliga sektorn, mer specifikt den kommunala sektorn. Syftet med studien är att bidra med en djupare förståelse för hur kommunala verksamheter arbetar med omvärldsanalys och vad för effekter det får på styrning.

Omvärldsbevakning beskrivs i teorin som en process för bevakning av omvärlden för att bättre förstå förutsättningarna för sin egen verksamhet idag och i framtiden. Den offensiva omvärldsbevakningen kan bidra med ökad handlingsberedskap och en gemensam grund för budgetprocessen, samtidigt som den bland annat kan bidra med effektivisering, insamling av intern kunskap och möjliggör att upptäcka möjligheter och hot. Stockholms stads arbete med omvärldsbevakning har visat sig vara både passiv och av mer insamlande karaktär av data, men även aktiv i form av bevakning av nyheter och politiska, sociala, ekonomiska och ekologiska förändringar nationellt och globalt. Den interna bevakningen är centralt i kommunen i jämförelse till den externa omvärldsbevakningen. Frågan kan ställas varför kommunen påvisar mer tydliga effekter kopplade till den interna omvärldsbevakningen i jämförelse med den externa. I empirin framförs två dokument som är av extern och proaktiv omvärldsbevakning, vilka kan antas vara av mer förebyggande syfte, då dokumenten fokuserar på framtiden och på att förbereda sig för vad som kan komma att ske. Däremot så skulle en ännu mer proaktiv omvärldsbevakning hade kunnat ge fler positiva effekter för kommunen och dess invånare. Det hade kunnat möjliggöra mer initiativtagande hos kommunen i deras arbete, där de istället för att endast vara anpassningsbara för det som sker i omvärlden hade kunnat vara ett steg före. Detta genom att exempelvis resa till andra storstäder eller länder som kommunen kan inspireras

av i frågor där de har kommit längre än Stockholms stad. Forskningen visar på de positiva aspekter den aktiva omvärldsbevakningen resulterar i, vilket borde motivera kommuner att satsa ännu mer på detta arbetssätt för att kunna möjliggöra exempelvis bättre underlag för budget och kostnadsbesparingar.

Kommunens arbete med omvärldsbevakning är tydligt styrt och beskrivs i empirin som en vattenfallsmodell, vilket kan ses som en centraliserad omvärldsbevakning. Detta beror enligt respondenterna på att det är en stor organisation som kräver ett aktivt arbete med bevakning av trender och situationer. Kommunen, liksom andra kommuner, är även styrd av politik, lagstiftning och förändringar som sker nationellt och globalt, vilket gör det viktigt att använda sig av omvärldsbevakning för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Fördelar med att det övergripande omvärldsarbetet sker på stadsledningskontoret kan vara att det ger ett tydligare arbetssätt där exempelvis prognoser och omvärldsbevakningsrapporter samlas in från SWECO och SKL. Detta kan spara in resurser i form av tid och pengar, då det ställs mindre krav på kommunen att genomföra aktiv omvärldsbevakning. Å andra sidan kan detta centraliserade arbetssätt innebära att stadsdelsförvaltningarna i sin tur erhåller en mer övergripande bevakning och inte den som är relevant just för dem. Det kan finnas en fördel i att känna av de lokala marknaderna där flera av stadsdelarna i Stockholms stad skiljer sig från varandra i form av levnadsvillkor och demografi. Detta är något som kan vara relevant att ta hänsyn till i bevakningen då något som fungerar för en stadsdel inte alltid kan appliceras på en annan, vilket kan kräva att kommunen använder sig av olika sorters bevakning som fungerar för just de fokusområdena och den befolkning som finns i den aktuella stadsdelen.

Omvärldsbevakning i form av intern benchmarking är även något som lyfts i resultatet som en av de viktigaste aspekterna av arbetssättet. Teorin beskriver hur viktigt det är att vara processororienterad i en organisation för att möjliggöra intern benchmarking, vilket motsägs i en annan del av teorin där det anses vara negativt om kommunen är för inåtriktad då det kan hämma arbetet med omvärldsbevakning (Lindvall, 2001, s. 128 f.; Hellström och Ramberg, 2017). Här kan det antas att Stockholms stad har hittat en god balansgång där vi kan se av resultatet att de står på båda sidor av de olika teorierna, detta kan tros vara på grund av storleken på kommunen. Kommunen är så pass stor att de kan ha ett internt fokus och vara processororienterade ute på stadsdelsförvaltningarna för att kunna använda sig av intern benchmarking. På stadsledningskontoret är det istället en mer övergripande omvärldsbevakning där processer inte ses som det mest väsentliga. Detta gör att de uppnår en

bra grund i deras omvärldsbevakning, där de är processorienterade med fokus på det interna samtidigt som det inte hämmar deras arbete i stort med omvärldsbevakning, då de själva ser det som en del av omvärldsbevakningen.

Tidigare forskning diskuterar modeller såsom PESTLE och TAIDA som kan agera som stöd till omvärldsbevakning och vara relevant i arbetet (Verksamt, 2017; Lindgren och Bandhold, 2009). Detta är dock inte något som tas upp av respondenterna och inte något som verkar vara väsentligt i deras arbete med omvärldsbevakning. Kommunen har försökt att utveckla modeller, vilket dock inte har fungerat på grund av att omvärldstrender och inriktningar i politiken hela tiden skiftar och därmed försvårar utvecklingen av allmängiltiga modeller. Att kommunen inte använder sig av dessa teoretiska modeller i praktiken kan tros vara på grund av kommunens uppdrag som hela tiden är varierande då de arbetar efter nya mål och måste hela tiden vara anpassningsbara utifrån samhällets krav. Bevakning i Stockholms stad kan istället ofta liknas vid spontan snarare än organiserad omvärldsbevakning. I teorin tas detta upp som något positivt eftersom det kan utveckla och inspirera de anställda, även om det dock är viktigt att den organiserade bevakningen finns med tillsammans med den spontana för att skapa perspektiv (Hamrefors, 1999). Även om Stockholms stad har en form av egen struktur på bevakningen hade det varit intressant att se hur en mer organiserad bevakning med modeller hade sett ut. Trots att kommunens arbete är ständigt föränderligt ser vi att det skulle gynna Stockholms stad att försöka implementera dessa modeller för att på så sätt skapa en gemensam grund i arbetet med omvärldsbevakning. I så fall skulle de inte hamna i samma letande av information, utan det skulle vara klart och tydligt vilka de viktiga aspekterna är för kommunen och vart fokus ska ligga för alla anställda. Stockholms stad som Sveriges största kommun har trots allt de resurser som krävs för att arbeta mer proaktivt med bevakning. De skulle därmed kunna leda vägen för mindre kommuner i Sverige för att bidra till att skapa mer handlingskraftiga och förberedda kommuner inför kommande hot och möjligheter.

Resultatet visar på att det teorin beskriver om det växande informationssamhället och hur data som transformeras till kunskap och därmed är användbart vid beslutsfattande stämmer överens med respondenternas uppfattning (Singleton, 2017). I detta spelar Business Intelligence en stor roll, då det är ett verktyg som är till för att transformera datan till kunskap. I kommunen är Business Intelligence till viss del inarbetat som ett hjälpmedel för omvärldsbevakningen, men är enligt respondenterna ännu inte så utvecklat som det skulle kunna vara. I teorin beskrivs Business Intelligence som ett system som bidrar med snabb kunskap, effektivt arbete och

därmed minskade kostnader (Jourdan, Rainer och Marshall, 2008; Tunowski, 2014). Dessa anledningar ses vara relevanta för den offentliga sektorn och det finns stor potential att bli bättre. Business Intelligence skulle kunna vara ett hjälpmedel för den omvärldsbevakning kommunen gör idag och ett sätt att få mer struktur på omvärldsarbetet. Resultatet av studien visar att både extern och intern omvärldsbevakning är en del i kommunens arbete, att fortsätta utveckla deras arbete med Business Intelligence skulle bidra med mer omfattande analyser av omvärlden. Arbetet skulle även kunna bidra med kostnadsbesparingar i form av tid och personal, då information tilldelas direkt istället för att anställda behöver leta efter den. Ett tydligare samarbete mellan informationshanteringen och den existerande informationen ses som en möjlighet till en mer effektivt arbetande organisation, teorin beskriver även hur Business Intelligence bidrar med förenkling av analyser inom omvärldsbevakning. Då ett samarbete mellan dessa kan ske på ett smidigt sätt kommer organisationen att kunna använda omvärldsbevakningen på en högre nivå, utan att öka kostnaderna för arbetet.

Genom att koppla samman de begrepp och teorier som diskuterats i litteraturstudien med den tematiserade analysen har vi fått en större förståelse för vår forskningsfråga, där det har visats att omvärldsbevakning kan ske på många olika sätt och nivåer i en kommun. Vi kan hela tiden se att omvärldsbevakningen spelar en viktig roll för hela kommunens arbete. Det är väsentligt för att kunna formulera målen som kommunen styrs efter, för att kunna upprätta en relevant budget för framtiden, för att veta hur resurserna ska fördelas inom kommunen och för att kunna möjliggöra förbättringar internt. Behovet av omvärldsbevakning är stort och bevakningen har visat sig ge konkreta effekter på styrningen i form av annorlunda handlingsplaner och kostnadsbesparingar genom förändringar i resursfördelningen. Vi kan därmed producera ett kompletterande kunskapsbidrag till den nuvarande forskningen. Studien har bidragit med att beskriva hur en kommun i Sverige arbetar med omvärldsbevakning på flera olika sätt, hur viktigt det är för styrningen att bevaka både internt och externt och hur arbetssättet skapar möjligheter till att effektivisera och spara kostnader inom kommunen. Studien kan komma att bidra genom att inspirera och ge en större förståelse av arbetet med och effekter av bevakningen åt den studerade kommunen i sig och även kunna ses som relevant för andra kommuner i Sverige.

6. Konklusion

I konklusionen utgår vi från uppsatsens problematik, forskningsfråga och syfte för att sedan sammanfatta studiens empiri, analys och diskussion och redogöra för resultat i form av teoretiska och praktiska bidrag, där vi slutligen presenterar förslag till vidare forskning.

Studien adresserar den problematik som grundar sig i den bristande forskningen inom området, där vi har undersökt Stockholms stads arbete med omvärldsbevakning och styrningseffekterna av arbetet. Vi har i studien kommit fram till att Stockholms stad arbetar med både intern och extern omvärldsbevakning, där de bevakar globala trender men även jämför arbetsprocesser internt. Omvärldsanalysen bidrar med beslutsunderlag till budget och ger positiva effekter på styrningen i verksamheten. Vi kan därmed se att de tydliga effekterna på verksamhetsstyrningen är i form av annorlunda handlingsplaner och kostnadsbesparingar genom förändringar i resursfördelningen. Därigenom besvarar vi vår forskningsfråga: *Hur arbetar Stockholms stad med omvärldsbevakning och vad får det för effekter på verksamhetsstyrningen?* Syftet med studien som är att bidra med en djupare förståelse för hur kommunala verksamheter arbetar med omvärldsanalys och vad för effekter det får på styrning anses vara uppfyllt. Vi hoppas att resultatet kan hjälpa andra kommuner att förstå hur Stockholms stad arbetar med omvärldsbevakning och vad dess effekter är på kommunens verksamhetsstyrning. Därmed hoppas vi även att kommuner kan inspireras i sitt eget arbete med omvärldsbevakning.

6.1 Teoretiskt kunskapsbidrag

Vi har genom studien bidragit med ett kompletterande bidrag till den forskning som existerar idag. Studien tar hänsyn till den kommunala sektorn och bidrar därmed med en bredare förståelse och syn på begreppet omvärldsbevakning. Studien har kommit fram till att omvärldsbevakning kan ske både på ett externt och internt plan, där det inte alltid krävs starka ekonomiska resurser för att bevaka sin omvärld. Vi har även genom empirin bidragit med att möta de teoretiska idéer kring arbetet med omvärldsbevakning och de positiva effekter organisationer kan generera genom bevakningen, främst vad gäller kostnadsbesparing, handlingsberedskap och resurshantering. I och med detta har vi bidragit med att hjälpa till att fylla det kunskapsgap vi identifierade inom ämnet och som presenterades i studiens problematisering.

6.2 Praktiskt kunskapsbidrag

Studien bidrar även med ett praktiskt kunskapsbidrag, främst till andra kommuner i Sverige. Det praktiska bidrag vi kan presentera är att andra kommuner ges möjlighet till att få en ökad förståelse samt medvetenhet för hur en kommun i Sverige arbetar med omvärldsbevakning. Det starka behovet kommuner har av att bevaka sin omvärld, på grund av aspekterna vad gäller förändringar i lagstiftning, politiska beslut och nationella samt globala trender, hoppas vi kan komma att motivera och inspirera andra kommuner till att arbeta med omvärldsbevakning.

6.3 Förslag till framtida forskning

Den forskning vi genomfört kan ta sig an flera aspekter på samma problematik och avsaknad av tidigare forskning, under tidens gång har ytterligare frågor väckts som ger möjlighet till framtida forskning inom ämnet. Som förslag till framtida forskning föreslår vi en större och därmed bredare undersökning av fler kommuner i Sverige, där vi ser att det skulle vara intressant att undersöka hur mindre kontra större kommuner i Sverige arbetar med omvärldsbevakning. Vi tror att detta kan innefatta likheter men även större skillnader på grund av storleken och resurserna hos kommunen. En annan aspekt som framtida forskning skulle kunna undersöka djupare är kopplingen mellan Business Intelligence och omvärldsbevakning. I teorin och i empirin beskrivs det hur Business Intelligence underlättar informationshanteringen och att ha ett bra utvecklat system för Business Intelligence skulle leda till effektivisering av själva omvärldsbevakningen. Därför anser vi att det kan vara intressant att följa en studie som undersöker arbetet med Business Intelligence och omvärldsbevakning mer integrerat och hur olika verktyg och metoder för bevakning kan samarbeta och skapa ännu bättre förutsättningar för en kommun.

7. Studiens brister och begränsningar

I detta kapitel redogör vi för brister och begränsningar i vår studie. Detta gäller bland annat metodvalet och begränsningar vi har haft under studiens gång.

En begränsning i studien följer av att studiens metodval skulle ha kunnat se annorlunda ut, eftersom det finns flera sätt att undersöka samma forskningsfråga på. Med den kvalitativa metod vi har använt oss av har vi valt att undersöka en enskild kommun i Sverige, vilket betyder att studien inte kan bidra med en lika bra helhetsbild över flera kommuner. För en mer övergripande studie, skulle en kvantitativ metod varit möjlig, där enkäter skickas ut till flera kommuner runt om i Sverige för att svara på frågor kring arbetet med omvärldsanalys. På så sätt skulle svaret på forskningsfrågan grunda sig på flera kommuner i Sverige och inte endast en. Det var dock inte möjligt i detta fall då den begränsade tidsperioden inte hade varit tillräcklig vilket innebär att inte tillräckligt mycket empiri skulle kunna samlas in för att dra välgrundade slutsatser. I de fall mer tid hade funnits skulle studien även kunna ha varit en fallstudie, för att få en djupare förståelse av just Stockholms stads arbete där vi hade kunnat koppla samman fler faktorer i verksamheten.

Hänsyn behöver tas till att det som framkommer i denna studie endast är information utifrån en kommun i Sverige. Stockholms stad är även Sveriges största kommun och flera av stadsdelsförvaltningarna har lika många invånare som medelstora kommuner i Sverige, vilket kan bidra med skillnader vid applicering av de teorier och resultat vi har presenterat i studien. Detta innebär att det vi kommer fram till i slutsatsen inte behöver vara relevant och fullständigt applicerbart på andra kommuner i Sverige. Det kan endast antas fungera på ett liknande sätt då alla kommuner arbetar utefter samma mål.

Referenser

Publicerade källor

Bringselius, L. (2017). Tillitsbaserad styrning och ledning, Ett ramverk. *Regeringskansliet, finansdepartementet*.

Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*. Vol. 9, No. 2. pp. 28-40.

Chaudhuri, S. Dayal, U. Narasayya, V. (2011). An overview of Business Intelligence Technology. *Communications of the ACM*. Vol 54, no 8. pp. 88-98.

Cristescu, M. (2017). Business Intelligence integrated solutions. *Land Forces Academy Review*. Vol. XXII, No 4(88).

Dunleavy, P. Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*. 14:3, 9-16.

Ellis, K. Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving. *Communication Quarterly*, Vol. 49 No. 4. pp. 382-398. R

Fallis, D. Whitcomb, D. (2009). Epistemic Values and Information Management, *The Information Society*, 25:3. pp. 175-189.

Gang-Hoon, K. Trimi, S. Chung, J. (2014). Big - Data Applications in the Government Sector. *Communications of the ACM*. 57 (3), pp. 78.

Hellström, M. Ramberg, U. (2017). Är ni beredda? Kommunal omvärldsbevakning och förmågan att göra något av den. *Nationella kommunforskningsprogrammet*. No. 40. Göteborg: Kfi-Väst.

Johanson, J-E., (2009). Strategy in Public Agencies. *Public Administration*, vol. 87, no. 4, pp 872–891.

Jourdan, Z. Rainer, R.K. Marshall, T.E. (2008). Business Intelligence: An Analysis of the Literature. *IEEE Engineering Management Review*. 25:2. pp. 121-131.

Lindgren, M. Bandhold, H. (2009). TAIDA Framework for Thinking of the Future. Excerpt from scenario planning - the link between future and strategy. *Palgrave Macmillian*.

Lundqvist, T. (2012). Omvärldsanalys vid 19 statliga myndigheter. Med fördjupning i socialstyrelsen och riksantikvarieämbetet. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 15(3). pp. 51-72.

Lundqvist, T. (2009). Strategisk omvärldsanalys vid myndigheter. *Institutet för framtidsstudier*. 2009:10.

McGregor, S. Murnane, J. (2010). Paradigm, methodology and method: intellectual integrity in consumer scholarship. *International Journal of Consumer Studies*. 34 (2010). pp. 419–427.

Melbi, M. Norberg, M. Sedigh, P. Torége, J. (2018). Vägval för framtiden 3 - Utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2030. *Sveriges kommuner och landsting*.

Morrow, S. (2005). *Journal of Counseling Psychology*. Vol. 52, No. 2, pp. 250–260.

Nelke, M. (2008). Omvärldsbevakning - mer än informationsleverans. *Infotrend*. Vol 63, nr 1.

Peng, G. Nunes, M. (2007). Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. *ECRM 2007: 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*. pp. 229-237.

Prahalad, C. K., (2004). The Blinders of Dominant Logic. *Long Range Planning*. Vol 37, pp. 171–179.

Sahlin, K. (2017). Debatt pågår! Offentlighetens organisering. *Sveriges Kommuner och Landsting*.

Sandberg, J. Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization?, *Organization*. 18(1). pp. 23-44.

Saunders, M.N.K och Rojon, C. (2011). On the Attributes of a Critical Literature Review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 4(2). pp. 156-162.

Schoorman, D. Mayer, R. Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*. Vol. 32, No. 2. pp. 344–354.

Singleton, T. (2017). Information management & Business Intelligence, in Complete Guide to the CITP Body of Knowledge, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.

SKL, (2017). Omvärldsbevakning i praktiken. *SKL Stockholm*.

Slevitch, L. (2011). Qualitative and Quantitative Methodologies Compared: Ontological and Epistemological Perspectives. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(1), pp. 73-81.

Smith, R. Lindsay, D. (2012). From information to intelligence management. 29:2. pp. 121-124.

Strid, L. Eldås, L. (2017). Debatt pågår! Reflektioner kring kvalitet, resultat och effektivitet. *Sveriges Kommuner och Landsting*.

Tunowski, R. (2014) Organization effectiveness and Business Intelligence systems. Literature Review. *Management and Business Administration*. Vol. 23, No. 4/2015: pp. 55–73.

Vetenskapsrådet. (2017). God forskningssed. *Vetenskapsrådet*.

Williams, C. (2007). Research Methods. *Journal of Business & Economic Research*. Vol. 5, No. 3. pp. 65-72.

Tryckta källor

Bell, E. (2005). Introduktion till forskningsmetodik. Lund: Studentlitteratur.

Bokenstrand, C. (2000). Den politiska budgeten - Om nya kommunala budgetprinciper och budgeten som process för dialog. Kungälv: Livréna Grafiska AB.

Bryman, A. Bell, E. (2015). Business Research Methods. Oxford: Oxford University Press.

Fundahn, B. Holmgren, H. (1992). Budgetering, planering och redovisning - för kommuner och landsting. Lund: Studentlitteratur.

Furustig, H. Sjöstedt, G. (2000). Strategisk omvärldsanalys. Lund: Studentlitteratur.

Lindvall, J. (2001). Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning. Lund: Studentlitteratur.

Sanderberg, B. Stureson, J. (1996). Visionen om den styrbara kommunen. Malmö: Daleke Grafiska AB.

Sekundärdata

Budget 2018 för Stockholms stad. (2017). *Stockholms stad*.

Framtidsutredningen 2013. (2013). *Stockholms stad*.

Skillnadernas Stockholm - Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm, 2015. (2015). *Stockholms stad*.

Elektroniska källor

Hamrefors, S. (1999). Spontaneous Environmental Scanning. Putting "putting into perspective" into perspective. *Handelshögskolan Stockholm*. Tillgänglig online: <http://www.hamrefors.se/Publikationer/Avhandlingen%20i%20fulltext.pdf>

Mål för kommuner och landsting. (2015). *Regeringskansliet*. Tillgänglig online: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/kommuner-och-landsting/mal-for-kommuner-och-landsting/>

Omvärldsbevaka. (2017). *Verksam*. Tillgänglig online:

<https://www.verksam.se/starta/marknadsfor-ditt-foretag/omvarldsbevaka>

Statistik och fakta. (2018). *Stockholms stad*. Tillgänglig online:

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Fakta-och-kartor>

Så styrs en kommun. (2018). *Sveriges Kommuner och Landsting*. Tillgänglig online:

<https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

- Kan du berätta lite om dig själv och din roll i organisationen?

Arbetet med styrning

- Hur arbetar ni med styrning?
- Vilket är ert främsta styrningsmedel?

Arbetet med omvärldsbevakning

- Hur skulle du beskriva omvärldsbevakning som begrepp och hur arbetar ni med omvärldsbevakning?
- Arbetar ni med verktyg inom Business Intelligence?
- Arbetar ni med omvärldsbevakning utifrån modeller som PESTLE?
- Finns det något annat sätt som ni arbetar med omvärldsbevakning på, såsom exempelvis resor till andra städer eller länder?

Omvärldsbevakningens effekter på styrningen

- Vad kan du se att omvärldsbevakningen fått för effekter för styrningen?
- Kan du ge exempel på ett eller flera beslut där omvärldsbevakning har spelat roll?
- Hur viktigt skulle du anse att omvärldsbevakning är för verksamheten?

- Finns det något mer du skulle vilja betona som du tycker är relevant och som vi inte frågat om?
- Finns det annan dokumentation vi kan ta del av, exempelvis policydokument och strategidokument om omvärldsbevakning?

Stockholm Business School

Stockholm University

SE-106 91 Stockholm

Tel: 08 - 16 20 00

www.sbs.su.se



**Stockholm
University**