

Statistik för kommunal uppföljning, styrning och verksamhets- utveckling

Sven Siverbo

KFi-rapport nr 97

ISBN 978-91-977502-4-0

© Kommunforskning i Västsverige tillsammans med författarna

2009

KFi – Kommunforskning i Västsverige
Pilgatan 19A
411 22 Göteborg

tfn 031-786 5900
fax 031-786 5909

E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

INNEHÅLL

1. INLEDNING	1
2. NYCKELTALSJÄMFÖRELSE I KOMMUNALA ORGANISATIONER	2
3. SVÅRIGHETER KRING NYCKELTALSJÄMFÖRELSE	4
4. INFORMATIONSBEHOV VID KUNDVAL	6
5. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER	8
REFERENSER	9

1. INLEDNING

De kommunala organisationerna (regioner, landsting och kommuner) har inom sig och i omgivningen olika intressenter som vill ha information om den verksamhet som bedrivs, exempelvis vad den kostar, hur den bedrivs och om målen uppnås. Intressenter på nationell nivå är regeringen, oppositionen och olika myndigheter och på kommunal nivå den styrande majoriteten, oppositionen, tjänstemännen, brukare, medborgare och kreditgivare. Huruvida intressenterna på de två nivåerna verkligen har tillgång till relevant information har ifrågasatts och därför har olika former av utvecklingsarbeten initierats. Ett sådant projekt är utredningen om statistikinsamlingen avseende kommunal ekonomi och verksamhet där utredaren ska föreslå åtgärder för hur den officiella statistiken kan förändras för att bli mer användbar för uppföljning, styrning och verksamhetsutveckling; både på kommunal nivå och för intressenterna på den nationella nivån (se Dir. 2007:146).

I den här rapporten diskuteras primärt informationsbehovet för intressenter i och kring de kommunala organisationerna såsom det har gestaltat sig i studier kring användning och effekter av *nyckeltalsjämförelser*. Dessutom diskuteras vilka implikationer de förestående *valfrihetsreformerna* och det i samband med dessa större nyttjandet av externa leverantörer får för informationsbehovet. För närvarande förefaller nämligen de kommunala organisationerna och staten knyta förhoppningar till att tillhandahållandet av välfärd ska kunna effektiviseras genom ett intensifierat arbete med *jämförelser* och genom att brukarna får möjlighet att *fritt välja serviceleverantörer*.

Det ökade intresset för jämförelser har bland annat visat sig i Sveriges Kommuner och Landstings (SKL:s) *Jämförande kvalitetsnätverk*, i två statliga utredningar kring nyckeltalsjämförelser (SOU 2001:75 och SOU 2005:110), i tillhandahållandet av jämförelsedatabaser, i *Jämförelseprojektet* där Finansdepartementet tillsammans med Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) och SKL initierat ett omfattande projekt där nätverk bildas och jämförelser sker med hjälp av nyckeltal och i *Öppna jämförelser* där SKL tillsam-

mans med statliga myndigheter belyser resultaten i regionernas, landstingens och kommunernas verksamhet. Att på detta sätt få kunskaper om hur verksamheten står sig i jämförelse med andra förväntas förbättra beslutsfattandet och resursfördelningen samt stimulera ett kontinuerligt förbättringsarbete, åtminstone i de enheter där förbättringspotential upptäcks.

Den andra omtalade idén idag – att brukarna får möjlighet att fritt välja serviceleverantör – har prövats av kommuner och landsting tidigare och det finns exempel på kommuner som har hållit fast vid modellen i över ett decennium (Kastberg, 2005). Efter en period av avstannat intresse generellt sett är modellen återigen högaktuell, både inom kommuner och landsting (se SOU 2008:37 och Prop. 2008/09:1). Syftet med valfrihet är att stimulera konkurrens, stärka brukarnas ställning och skapa incitament för förvaltningar och externa serviceleverantörer att vara mer lyhörda för brukarnas önskemål. Vidare är syftet att stödja etableringen av fler serviceleverantörer, vilket förhoppningsvis ger positiva effekter på tillgängligheten.

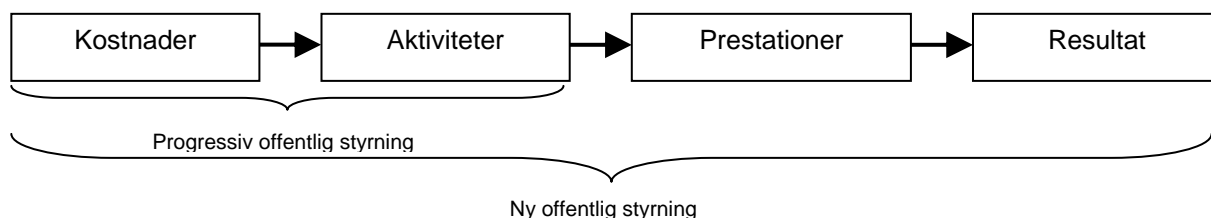
I syfte att generera kunskaper om vilken statistik som kan stödja kommunala organisationer i uppföljning, styrning och verksamhetsutveckling redovisas inledningsvis i rapporten hur kommunerna arbetar med nyckeltalsjämförelser, vilken koppling det finns mellan olika sätt att arbeta och vilka effekter som nås och varför arbetet med nyckeltalsjämförelser emellanåt inte når de uppställda målen. De nyckeltal som används på kommunal nivå är en form av tillämpad statistik i meningen att de består av nationellt och/eller lokalt insamlad data och därför rymmer studierna av nyckeltalsjämförelser viktiga implikationer för den statliga statistikinsamlingen. I det därpå följande avsnittet diskuteras vilken information som är relevant om allt fler offentliga organisationer öppnar upp för valfrihet (marknadsstyrning) där brukarna måste kunna ställa olika serviceleverantörer mot varandra. Avslutningsvis sammanfattas några slutsatser avseende informationsbehovet i regioner, landsting och kommuner.

2. NYCKELTALSJÄMFÖRELSE I KOMMUNALA ORGANISATIONER

Internationellt finns det idag i både privat och offentlig sektor ett stort intresse för att informera sig om sin egen verksamhet genom att utveckla nyckeltal och jämföra sig med andra (Rigby och Bilodeau, 2007). Intresset har uppenbarligen spritt sig till företrädare för svenska regioner, landsting och kommuner eftersom dessa har blivit allt mer intresserade av att få veta hur väl deras organisationer presterar i jämförelse med liknande organisationer. Jämförelser är i och för sig inget nytt i kommunala organisationer men vad som nu betonas är att det inte är tillräckligt att endast mäta vad aktiviteter kostar och hur de genomförs utan också verksamhetens produktivitet och kvalitet. Detta intresse för prestationer och resultat är enligt Hood (1995) en del i utvecklingen från *progressiv offentlig styrning*

(Progressive Public Administration, PPA) till *ny offentlig styrning* (New Public Management, NPM) (se Figur 1).

I svenska kommunala organisationer har *kostnader* under många år kartlagts noggrant därtill kommer ett långvarigt arbete med kostnadsjämförelser med hjälp av olika former av nyckeltal. Information om *aktiviteter* – det vill säga *hur* verksamheten bedrivs – har också varit förhållandevis tillgänglig, exempelvis genom information om personaltäthet, andel anställda med ”rätt” formell kompetens och andra nyckeltal som indikerar hur aktiviteterna bedrivs. *Prestationer* i form av produktivitetsmått har i ökande grad börjat kartläggas liksom *resultat* i form av kvalitetsmått och liknande, men här har arbetet med att få fram relevant information pågått kortare tid och det har varit svårare att finna relevanta och tillförlitliga nyckeltal.



Figur 1. Vad styrningen inriktas på vid progressiv respektive ny offentlig styrning.

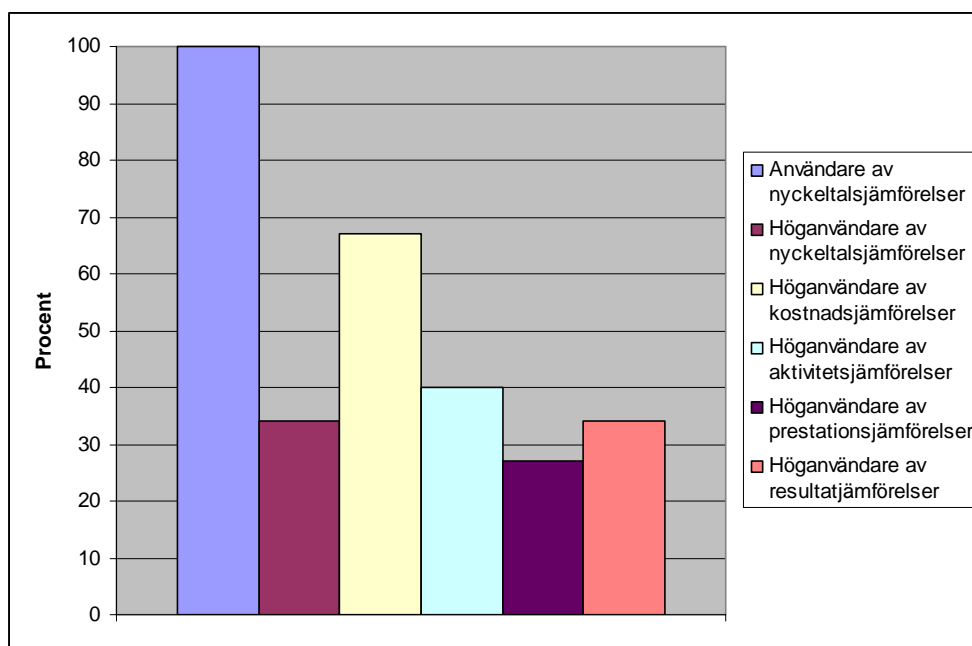
Det generella intresset för nyckeltalsjämförelser är som framgår av den första stapeln i Figur 2 påfallande stort i den svenska kommunsektorn. Alla kommuner tycks i någon grad arbeta med sådana jämförelser, men då görs ingen närmare specifikation av *hur* respektive kommun arbetar med jämförelserna. Vid närmare betraktande finns tydliga skillnader i hur intensivt kommunerna arbetar med nyckeltalsjämförelser och vilken sorts nyckeltal som används, det vill säga om det enbart är kostnads- och aktivitetsmått som utvecklas (vilket vore exempel på progressiv offentlig styrning) eller om även prestations- och resultatmått används (ny offentlig styrning). Varia-

tionen i den svenska kommunsektorn i dessa avseenden framgår av de fem sista staplarna i Figur 2. Uppgifterna kommer från en enkätundersökning år 2007 riktad till ekonomicheferna i samtliga Sveriges kommuner (se Siverbo, 2007).

Av Figur 2 framgår att ungefär en tredjedel av kommunerna är att betrakta som ”höganvändare” – utan vidare specifikation – av nyckeltalsjämförelser. Två tredjedelar är höganvändare av kostnadsmått i jämförelserna och 40 procent av aktivitetsmått medan omkring 30 procent av kommunerna är höganvändare av prestations- och resultatmått.

En analys av vad som förklarar framgångar vid nyckeltalsjämförelser visar att de kommuner som är höganvändare generellt och de som är höganvändare av prestations- och resultatmåt oftare når goda effekter av sitt arbete med nyckeltalsjämförelser (se Siverbo, 2007, för en mer detaljerad redovisning). De lyckas oftare att effektivisera, att stimulera lärande och verksamhetsutveckling samt att redovisa för medborgare och brukare hur verksamheten fungerar. De kommuner som är "höganvändare" känner dessutom oftare än "låganvändare" att de lyckas ta reda på hur verksamheten står sig i jämförelse med andra kommuner och förefaller dessutom oftare nå besparingsmål.

Sammanfattningsvis: studier baserade på ekonomichefernas uppfattningar om arbetet med nyckeltalsjämförelser visar att kommuner som arbetar intensivt med nyckeltalsjämförelser och lyckas mäta prestationer och resultat, når större framgångar med sitt arbete än andra kommuner. Den senare observationen ger implikationen att en viktig roll för den officiella statistiken är att så långt som möjligt fånga verksamheternas prestationer och resultat.



Figur 2. Andel användare av olika former av nyckeltalsjämförelser, 2007. Med *höganvändare* menas att kommunen i "ganska hög" eller "mycket hög" utsträckning använder jämförelseformen (svarsfrekvens 67%, N=194).

3. SVÅRIGHETER KRING NYCKELTALSJÄMFÖRELSE

Det samlade intrycket från den nationella och internationella forskningen kring anammandet och användandet av nyckeltalsjämförelser i kommuner och landsting är att arbetet emellanåt ger vissa positiva effekter såsom de som redovisats ovan¹ men att nyckeltalsjämförelser ofta stöter på implementerings- och användningsproblem. Det gäller Storbritannien, USA, Nederländerna, Norge och Sverige.² En del problem är hänförliga till *implementeringen*, det vill säga när nyckeltalen ska väljas och tas fram, och en del är hänförliga till *användningen*, det vill säga när nyckeltalen ska nyttjas av verksamhetsansvariga och politiker. Det är dock viktigt att betona att problemen inte uppfattas på samma sätt i organisationerna. Generellt sett förefaller det vara de aktörer som har högst ambitioner med nyckeltalsjämförelserna och som arbetar mest med dem som problematiserar implementering och användning.

I första hand handlar *implementeringsproblemen* om att det för vissa aktiviteter är svårt att finna mätetal som på ett bra sätt avspeglar prestationer och resultat.³ Svårigheterna är i stort sett förväntade eftersom det sedan länge är känt att det är komplicerat att mäta resultatet av många aktiviteter i offentliga organisationer (se exempelvis Ouchi, 1977; Hofstede, 1981; de Lanzer Julnes och Holzer, 2001; Cavalluzzo och Ittner, 2004; van Dooren, 2005; Modell och Grönlund, 2006; Siverbo, 2008) och att felaktigt valda mätetal kan leda till skenstyrning (pseudo control) (Hofstede, 1981), det vill säga en falsk upplevelse av att verksamheten kan kontrolleras och styras med hjälp av nyckeltalen. Andra problem när nyckeltalen ska väljas och tas fram är att se till att de är tillförlitliga och kommer i rätt tid samtidigt

som de inte är alltför kostsamma att få fram (Cavalluzzo och Ittner, 2004). Det handlar alltså om att ha tillräcklig administrativ kapacitet för att kunna ta fram ett relevant underlag – exempelvis i form av tid och kompetens (Elnathan *et al* 1996; Ogden och Wilson, 2001) – utan att för den sakens skull dra på organisationen för höga administrationskostnader. I SOU 2005:110 påpekades särskilt vikten av att tidigarelägga publiceringen av statistiken så att ledningarna för de kommunala organisationerna får tillgång till ett relevant jämförelseunderlag i planerings- och budgeteringsarbetet. Ytterligare en försvårande omständighet när jämförelsenyckeltal ska väljas är att det kan råda delade meningar inom verksamheter om vad som är ett lämpligt resultatmått. I värsta fall kan olika uppfattningar i frågan skapa infekterade diskussioner som leder fram till så kallade fränstöttningsprocesser, det vill säga att inflytelserika grupper i organisationen kraftfullt motsätter sig valda resultatindikatorer (Siverbo, 2008).

Att förklara varför informationen som tas fram i nyckeltalsjämförelser *inte används* är komplicerat eftersom de förklaringsfaktorer som framträder i genomförda studier i många fall påverkar varandra. En ofta återkommande förklaring är att användarna har *låg tilltro* till mätetalen: de befarar att nyckeltalen inte är korrekt beräknade eller att de är beräknade på olika sätt i olika enheter och därför inte är jämförbara (Pilcher, 2005; Northcott och Llewellyn, 2003; van Helden och Tillema, 2005; Johnsen, 2005; Llewellyn och Northcott, 2005; Siverbo, 2008).

En annan förklaringsfaktor som påverkar användningen är att mätetalen är *svåra att tolka*. Användarna kan ha dubier om huruvida de enheter som jämförs verkligen är jämförbara och frågar sig om inte skillnaderna främst avspeglar olika förutsättningar (Wolfram Cox *et al.* 1997). Användarna kan även uppleva att de nyckeltal som implementerats ger en ofullständig bild av verksamheten (Mayston, 1985; Ettorre, 1993). Vidare är prestationsnyckeltal och resultatnyckeltal ganska ofta svåra att uttolka och använda som underlag för styrning (Modell och Grönlund, 2006). När det gäller resultatanalyser är det svårt att fastställa i vilken utsträckning en enhet har bidragit till att

¹ Se även Bowerman och Ball, 2000; Lapsley och Wright, 2004; Llewellyn och Northcott, 2005; Siverbo och Johansson, 2006; Askim *et al.* 2008; Johnsen, 2007

² Se Jackson och Lapsley, 2003; Bowerman och Ball, 2000; Bowerman *et al.*, 2002; Northcott och Llewellyn, 2005; Dorsch och Yasin, 1998; Cavalluzzo och Ittner; de Bruijn och van Helden, 2006; Askim *et al.* 2008; Johnsen, 2007; Johansson och Siverbo, 2007; Siverbo, 2008.

³ Även när det gäller kostnadsjämförelser och aktivitetsjämförelser finns problem, inte minst med kostnadskalkylering (Pilcher, 2005; Northcott and Llewellyn, 2003; Llewellyn and Northcott, 2005).

resultatet uppnått och när det gäller prestationsnyckeltal är det ofta svårt att veta om det verkligen finns en koppling mellan enhetens prestation och det resultat som verksamheten syftar till att åstadkomma. Svårigheterna har medfört att de aktörer – politiker eller tjänstemän – som är ansvariga för verksamheter där det är svårt att tolka prestationer och resultat är motvilliga till att acceptera att ansvar utkrävs baserat på sådana mått (Pallot, 2001; ter Bogt, 2004).

En tredje förklaring till avsaknad av användning är att informationen *inte är tillräckligt intressant* för att motivera handling (jämför Cavalluzzo och Ittner, 2004). För att motivera användning är det viktigt med någon form av resultatindikatorer som tillsammans med information om kostnader ger användarna kunskap om verksamhetens effektivitet (Siverbo, 2008, se även Wang och Berman, 2001). Här noteras alltså en koppling mellan implementeringsproblem och avsaknad av användning. Om intressantare indikatorer hade kunnat tas fram hade det påverkat användningen. I sammanhanget är det dock viktigt att påminna om att resultatindikatorer också kan upplevas som hotfulla och ge upphov till fränstöttningsprocesser och att de är svårtolkade.

En fjärde förklaring till avsaknad av användning är att användarna *inte ser någon anledning* att nyttja informationen. Det kan givetvis bero på att nyckeltalen ger en bild av att verksamheten fungerar bra eller i alla fall inte sämre än genomsnittligt (Magd och Curry, 2003; Wolfram Cox *et al.*, 1997) men det kan också bero på att den ekonomiska situationen är stabil. Låg grad av ekonomisk stress minskar användningsbenägenheten (Siverbo, 2008). Dessutom kan information som exempelvis tycks indikera kostnadsproblem omtolkas av användarna och istället framställas som indikationer på höga ambitioner och hög kvalitet.

En femte förklaringsfaktor är hur *syftet med mätningen uppfattas*. I princip kan nyckeltalsjämförelser användas på två sätt: 1) som underlag för att värdera enheters effektivitet och därigenom i någon utsträckning chefernas kompetens och 2) som ett sätt att identifiera problemverksamheter där åtgärder bör vidtas för att förbättra verksamheten. Från Storbri-

tannien rapporteras att många chefer har uppfattat att de jämförelser som görs där i första hand syftar till att värdera hur kompetenta de är som chefer och det har gett upphov till ett defensivt förhållningssätt till jämförelserna. Dels blir det inte särskilt mycket fokus på verksamhetsförbättring och dels blir cheferna inriktade på att inte visa upp svagheter, vilket givetvis hämmar utvecklingsarbete (Bowerman och Ball, 2000; Bowerman *et al.*, 2002; Magd och Curry, 2003; de Bruijn och van Helden, 2006).

En sjätte förklaringsfaktor, avslutningsvis, hänger samman med flera av de ovan nämnda och handlar om att det emellanåt kan ligga i politikernas och andra befattningshavarens intresse att *ifrågasätta och bortse från nyckeltalsjämförelser*. För den politiska majoriteten kan det vara viktigt att deras politik inte kopplas samman med ineffektivt bedriven verksamhet och för verksamhetschefer skapas en besvärlig situation om jämförelserna indikerar att de borde ta krafttag i sin verksamhet (Mayston, 1985; Bowerman *et al.*, 2002; Lapsley och Wright, 2004; van Dooren, 2005; van Helden och Tillema, 2005).

Sammanfattningsvis: svårigheter kring nyckeltalsjämförelser handlar både om implementeringsproblem och avsaknad av användning. Det finns viss koppling mellan avsaknad av användning och implementeringsproblemen och det finns givetvis mycket som kan förbättras när det gäller nyckeltalens riktighet, informationsinnehåll, aktualitet och plats i planeringsprocessen men det går inte att hänföra användningsobenägenhet enbart till tekniska problem. Förklaringar måste även sökas i att aktörsgupper emellanåt har intresse av att ifrågasätta och bortse från informationen.

4. INFORMATIONSBEHOV VID KUNDVAL

Mycket av den information som samlas in och används vid nyckeltalsjämförelser aggregeras till region-, landstings- eller kommunnivå, det vill säga jämförelser sker i första hand mellan kommunala organisationer. Även den officiella statistiken är ofta aggregerad till denna nivå. Sådan information är sannolikt värdefull för staten (som vill överblicka kommunsektorn), organisationsledningarna (som vill vara informerade om hur kommunen ligger till i jämförelse med andra) och eventuellt för medborgarna (som vill bilda sig en uppfattning om huruvida skattemedlen används effektivt). Däremot förefaller sådan information inte vara särskilt användbar för att stödja brukarna när de ska fatta beslut om vilken serviceleverantör de ska vända sig till. Som "kunder" på en marknad bestående av konkurrerande leverantörer bör brukarna ha information om vilken kvalitetsnivå respektive leverantör håller och även andra aspekter som är betydelsefulla för den enskilda brukaren. Om sådan information saknas kommer marknaderna inte att fungera särskilt bra.

I sammanhanget är det emellertid nödvändigt att reflektera över om inte kvalitetsinformationen måste brytas ner ännu längre för att vara relevant för "kunderna" på valfrihetsmarknaderna. För den enskilde skoleleven eller patienten är det ju egentligen inte särskilt mycket vunnet att informationen redovisas på serviceleverantörsnivå istället för på kommunnivå om det avgörande är färdigheten hos den enskilde läraren eller läkaren. En annan fråga är hur mycket den nationella statistikinsamlingens utformning bör skräddarsys till dagens organisationsmode. Det är inte alls säkert att det nuvarande intresset för valfrihetsmodeller kommer att hålla i sig. För det första rymmer själva idén en ideologisk dimension vilket gör den sårbar för politiska majoritetsskiftet. För det andra är modellen svårare att införa i kommunala organisationer belägna i delar av landet där det inte är lönsamt för externa leverantörer att etablera sig. För det tredje avstannar i allmänhet intresset för specifika organisationsmodeller efter en tid och just när det gäller kundval är erfarenheten från tidigare försök att valfrihet begränsas eller avvecklas när kom-

munala organisationer får ekonomiska problem. När kostnader måste kontrolleras till varje pris blir det viktigare att ha fullt kapacitetsutnyttjande än att värna valfrihet.

Huruvida bedömningen om valfrihetsmodellernas varaktighet i de kommunala organisationerna är korrekt eller inte kommer att visa sig i framtiden men det finns ett annat starkt argument för att den nationella statistiken bör stödja informationsinsamling på mindre aggregerad nivå än region-, landstings- och kommunnivå. Argumentet är att nerbruten information på ett bättre sätt stödjer nämndspolitiker, förvaltningschefer och verksamhetsansvariga i deras arbete med uppföljning och verksamhetsutveckling. Ett sådant arbete bör vägledas av specifik information om olika enheters resurser, aktiviteter, prestationer och resultat. Att ta fram information som är användbar för aktörer i den operativa verksamheten ligger i linje med det som emellanåt benämns modern verksamhetsstyrning (se exempelvis Lindvall, 2001).

En intressant fråga är vilken instans som ska ta på sig ansvaret för att tillhandahålla informationen. Flera instanser är tänkbara: statliga statistikansvariga myndigheter, de kommunala organisationerna, externa serviceleverantörer och konsumentorganisationer. Det faller utanför ambitionen med den här rapporten att utvärdera för- och nackdelar med att placera ansvaret på respektive nivå. I den mån de kommunala organisationerna själva väljer att införa valfrihetsmodeller är det emellertid svårt att tänka sig att de ska avstå från att göra åtminstone någon form av kvalitetsbedömning av de externa aktörerna. Om valfrihetsmodeller införs på initiativ av den nationella nivån blir det mer oklart om det är den nationella eller kommunala nivån som är ansvarig för kvalitetsbedömningen.

Oavsett vilken instans som kommer att tillhandahålla informationen kommer det inom många verksamhetsområden vara komplicerat för brukarna på kundvalsmarknaderna att göra kvalitetsbedömningar och göra "rätt" val av serviceleverantör. Exempelvis är det svårt att utan ingående kunskaper värdera resultatnyckeltal inom hälso- och sjukvården eftersom vad som uppfattas som sämre behandlingsresultat många gånger kan förklaras av annat än

kvaliteten på den medicinska behandlingen. Det är också svårt för brukarna att värdera vad för slags kvalitet som egentligen har mätts när olika serviceleverantörer visar upp resultaten från sina brukarundersökningar. Om utvecklingen fortsätter med att allt fler kommunala organisationer tillskapar kundvalsmarknader är det svårt att bortse från att ett behov av konsumentvägledning uppkommer.

5. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

Den övergripande frågan i den här rapporten är hur den nationella statistikinsamlingen kan stödja uppföljning, styrning och verksamhetsutveckling i kommunala organisationer. I detta avslutande avsnitt besvaras frågan genom att sammanfatta det förda resonemanget i rapporten och peka på några implikationer.

Den forskning som har genomförts kring nyckeltalsjämförelser indikerar att de kommunala organisationerna oftare uppnår sina mål med nyckeltalsjämförelserna om man i talen lyckas fånga verksamhetens prestationer och resultat. Följaktligen är organisationerna be- tjänta av att dessa aspekter av verksamheten täcks in av den officiella statistiken så långt som det är möjligt, inte minst av kvalitetssäkrings- och jämförbarhetsskäl. De implementerings- och användningsproblem som nyckeltalsjämförelser emellanåt möter kan mildras av att den statistik de baseras på uppfattas som kvalitetssäkrad och tillhandahålls i tillräckligt god tid för att kunna ingå i organisationernas planerings- och budgeteringsprocesser. Att informationen samlas in och bearbetas – antingen av SKL eller av statliga myndigheter – på nationell nivå och presenteras i rapporter och på webbplatser kan också mildra problemen med att vissa organisationer saknar administrativ kapacitet att själva bearbeta informationen. Därutöver är det upp till de enskilda kommunala organisationerna att utveckla statistik (eller nyckeltal) som behövs för lokal uppföljning och styrning eller för att tillgodose lokala intressenter. Det finns dock även hinder mot användning som inte har med tekniska tillkortakommanden att göra utan snarare måste kopplas samman med att olika aktörsgrupper har starka motiv för att bortse från den framtagna informationen.

Dagens intresse för valfrihetsmodeller ger argument för att framtidens statistik bör insamlas och presenteras på mindre aggregerad nivå än region-, landstings- och kommunnivå. Aggregerad information är av begränsat värde när brukarna själva ska välja serviceleverantör och kanske behöver brukarna till och med ännu mer nerbruten information. Huruvida valfrihetsmodellerna blir varaktiga eller inte i de kommunala organisationerna återstår att se

men även om intresset för dem minskar på sikt finns andra argument för att samla in och redovisa statistik nerbrutet, nämligen att sådan information på ett helt annat sätt stödjer uppföljning och verksamhetsutveckling på operativ nivå.

REFERENSER

- Askim, J., Å. Johnsen, Å. och K.A. Christophersen (2008), 'Factors behind organizational learning from benchmarking: Experiences from Norwegian Municipal Benchmarking Networks', *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, 2: 297–320.
- Bogt, H. ter (2004), 'Politicians in search of performance information? Survey research on Dutch aldermen's use of performance information', *Financial Accountability & Management* 22, 3: 221–252.
- Bowerman, M. och A. Ball (2000), 'Great expectations: benchmarking for best value', *Public Money & Management*, April-June: 21–26.
- Bowerman, M., G. Francis, A. Ball och J. Fry (2002), 'The evolution of benchmarking in UK local authorities', *Benchmarking: An International Journal* 9, 5: 429–449.
- Bruijn, H. de och G.J. van Helden (2006), 'A plea for dialogue driven performance-based management systems; evidence from the Dutch public sector', *Financial Accountability & Management* 22, 4: 405–423.
- Cavalluzzo, K.S. och C.D Ittner (2004), 'Implementing performance measurement innovations: evidence from government', *Accounting, Organizations and Society* 29: 243–267.
- Dooren, W. van (2005), 'What makes organisations measure? Hypotheses on the causes and conditions for performance measurement', *Financial Accountability & Management* 21, 3: 363–383.
- Dorsch, J.J och M.M Yasin (1998), 'A framework for benchmarking in the public sector. Literature review and directions for future research', *Benchmarking – An International Journal* 11, 2/3: 91–115.
- Elnathan, D., T.W. Lin och S.M Young (1996), 'Benchmarking and Management Accounting: A Framework for Research', *Journal of Management Accounting Research* 8: 37–54.
- Ettorre, B. (1993), 'Benchmarking: the next generation', *Management review* 82, 6: 10–16.
- Helden, G.J. van och S. Tillema (2005), 'In search of a benchmarking theory for the public sector', *Financial Accountability & Management* 21, 3: 337–361.
- Hofstede, G. (1981), 'Management control of public and not-for-profit activities', *Accounting, Organizations and Society* 6, 3: 193–211.
- Hood, C. (1995), 'The 'new public management' in the 1980s: variations on a theme', *Accounting, Organizations and Society* 20(2/3), 93–109.
- Jackson, A. och I. Lapsley (2003), 'The diffusion of accounting practices in the new "managerial" public sector', *The International Journal of Public Management Sector Management* 16, 5: 359–372.
- Johansson, T. och S. Siverbo (2007), 'Rational, political and institutional/cultural explanations of the utilization of relative performance evaluation in Swedish local government', Paper presented at the 4th conference on performance measurement and management control, 26-28th September 2007 in Nice.
- Johnsen, Å (2005), 'What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management?', *Public Money & Management* 25, 2: 9–17.
- Johnsen, Å. (2007), *Resultatstyrning i offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kastberg, G. (2005), *Kundvalsmodeller. En studie av marknadsskapare och skapade marknader i kommuner och landsting*. Göteborgs universitet: Förvaltningshögskolan.

Lancer Julnes, P. de och M. Holzer (2001), 'Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation', *Public Administration Review* 61, 6: 693–708.

Lapsley, I. och Wright, E. (2004). 'The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda', *Management Accounting Research* 15, 355–374.

Lindvall, J. (2001), *Verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.

Llewellyn, S. och D. Northcott (2005), 'The average hospital', *Accounting, Organizations and Society* 30: 51–66.

Magd, H. och A. Curry (2003), 'Benchmarking: achieving best value in public-sector organisations', *Benchmarking: An International Journal* 10, 3: 261–286.

Mayston, D.J. (1985), 'Non-profit performance indicators in the public sector', *Financial Accountability & Management* 1, 1: 51–74.

Modell, S. och A. Grönlund (2006), *Effektivitet och styrning i statliga myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

Northcott, D. och S. Llewellyn (2003), 'The 'ladder of success' in healthcare: the UK national reference costing index', *Management Accounting Research* 14, 1: 51–66.

Northcott, D. och S. Llewellyn (2005), 'Benchmarking in UK health: a gap between policy and practice?', *Benchmarking: An International Journal* 12, 5: 419–435.

Ouchi, W.G. (1977). 'The relationship between organizational structure and organizational control', *Administrative Science Quarterly* 22, 95–113.