



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Ekonomistyrning i fristående och kommunala gymnasiala skolor i Göteborgs Stad –

En empirisk studie av hårda respektive mjuka styrmedel

Kandidatuppsats i Redovisning, 15 hp

Företagsekonomiska institutionen

Vårterminen 2014

Handledare: Urban Ask

Författare: Sara Alenvret

Annie Nilsson

FÖRORD

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Urban Ask för den rådgivning och det stöd som han har bidragit med till oss under uppsatsperioden.

Vi vill vidare tacka samtliga respondenter som har ställt upp och deltagit i intervjuer. Utan deras insats hade den här uppsatsen inte kunnat genomföras.

Göteborg 2014-05-26

Sara Alenvret

Annie Nilsson

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Redovisning, Kandidatuppsats, VT 14

Författare: Sara Alenvret och Annie Nilsson

Handledare: Urban Ask

Titel: Ekonomistyrning i fristående och kommunala gymnasiala skolor i Göteborgs Stad – En empirisk studie av hårda respektive mjuka styrmedel.

Bakgrund och problem: Det svenska skolväsendet har genomgått ett antal reformer och förändringar vad gäller styrning och huvudman under det senaste århundrandet. I och med friskolereformen år 1992 har den privata sektorn inom skolväsendet fått en betydande position. Frågan är huruvida ekonomistyrningen skiljer sig åt mellan offentligt respektive privat styrda skolverksamheter på gymnasial nivå i dagsläget, med tanke på olikartad ägarform och därmed intressen.

Syfte: Att beskriva och identifiera eventuellt förekommande hårda respektive mjuka styrmedel i fristående respektive kommunala gymnasiala skolor i Göteborgs Stad med utgångspunkt i val, innehåll och användande. Eventuella skillnader i styrningen av de två olika skoltyperna skall lyftas samt klargöras med tanke på olikartad ägarform och det faktum att de ena kategoriseras som vinstdrivande företag och de andra som icke-vinstdrivande. Slutligen är förhoppningen att kunna identifiera ett mönster av i vilken riktning ekonomistyrningen, i form av styrmedel, inom de två olikartade gymnasieformerna kommer att ta i ett längre perspektiv.

Avgränsningar: Uppsatsen har fokuserat på att identifiera val, innehåll samt användande av eventuellt förekommande hårda respektive mjuka styrmedel på fristående respektive kommunala gymnasieskolor i Göteborgs Stad. Övriga typer av faktorer inom ekonomistyrning kommer därmed inte att behandlas. Avgränsning har även gjorts till respondenter på ledande positioner i verksamheterna.

Metod: En kvalitativ undersökning har genomförts. Det empiriska materialet utgörs av resultaten från semi-strukturerade intervjuer med tre respondenter ifrån respektive gymnasieskolform. Empirin har sedan analyserats utifrån det teoretiska ramverket. Övriga datainsamling har skett i form av litteratursökning.

Resultat och slutsatser: Det har inte kunnat identifieras så markanta skillnader i ekonomistyrning i form av styrmedel på de olikartade gymnasieskolformerna. Gemensamt för de alla responderande skolorna är att det främsta identifierade styrmedlet är ett hårt i form av målstyrning. Den hårda styrningen kompletteras i alla sex fallen med en form av mjuk styrning. De förekommande skillnaderna i styrningen beror snarare på ur vilket intresse verksamheten styrs än ifall att det är en fristående respektive kommunal verksamhet.

Förslag till fortsatt forskning: En fallstudie av en eller ett fåtal gymnasieskolor för att ha möjlighet att erhålla fler nivåers synvinklar än enbart ledarpositionens. I och med det här kan

en djupare beskrivning ges av hur styrningen i form av valda styrmedel praktiskt fungerar i verksamheten. Det hade även varit intressant att undersöka hur ett införande av belöningsystem i gymnasieskolverksamheter rent praktiskt hade kunnat gå till. Den här undersökningen hade fått en mer hypotetisk karaktär då det här i dagsläget inte existerar i det svenska skolväsendet.

Nyckelord: gymnasieskola, fristående skola, privatisering, offentlig sektor, ekonomistyrning, styrmedel

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	7
1.1. Bakgrund	7
1.2. Problemdiskussion	8
1.2.1. Problemformulering	9
1.3. Syfte	9
1.4. Avgränsningar	10
1.5. Disposition	11
2. Metod	12
2.1. Kvalitativ undersökning	12
2.2. Tillvägagångssätt	12
2.2.1 Urval av respondenter samt genomförande av intervjuer.....	12
2.2.2. Sammanställning av intervjuer och analys	14
2.2.3. Litteratursökning	15
2.3. Primära och sekundära källor	15
2.4. Studiens trovärdighet	16
2.4.1. Reliabilitet	16
2.4.2. Validitet.....	16
2.4.3. Källkritik.....	17
3. Teoretiskt ramverk	18
3.1. Vad innefattar ekonomistyrning?	18
3.2. Val av styrmedel i en verksamhet	20
3.3. Hårda styrmedel	22
3.3.1. Målstyrning generellt.....	22
3.3.2. Målstyrning enligt New Public Management.....	23
3.3.3. Svårigheter med målstyrning.....	24
3.4. Mjuka styrmedel	25
3.4.2. Individbaserad styrning	25
3.4.3. Kulturell styrning	26
4. Empiri	27
4.1. Respondenterna och gymnasieskolornas ägarstruktur	27
4.1.1. Respondenterna.....	27
4.1.2. Ägarstruktur	29
4.2. Hårda styrmedel i gymnasieskolan	29
4.2.1. Ekonomiska mål.....	29
4.2.2. Icke-ekonomiska mål	33
4.3. Mjuka styrmedel i gymnasieskolan	34
4.3.1. Motivation av den enskilde medarbetaren	34
4.3.2. Motivation av medarbetarna som grupp	36
5. Analys	39
5.1. Administrativ styrning	39
5.2. Val av styrmedel i gymnasieskolan	39
5.3. Innehåll och användande av styrmedel i gymnasieskolan	40
5.3.1. Hårda styrmedel	40

5.3.1.1 Målstyrning	40
5.3.1.2 Målstyrning enligt New Public Management.....	42
5.3.1.3 Ledarstil inom målstyrning.....	43
5.3.2. Mjuka styrmedel	43
5.3.2.1 Individbaserad styrning	43
5.3.2.2 Kulturell styrning	44
6. Slutsats, diskussion samt förslag till fortsatt forskning	45
Källförteckning.....	48
Bilaga 1.....	51
Bilaga 2.....	52

1. INLEDNING

Inledningen syftar till att introducera läsaren till det valda uppsatsämnet. I den första delen ges en bakgrund till hur skolreformer och styrning av skolan har sett ut historiskt fram till dagens situation. Fenomenen kommunala och fristående gymnasieskolor presenteras och även hur utvecklingen och utbredningen av de här har sett ut. Det här mynnar ut i en problemdiskussion vilken avslutas med först en konkret problemformulering och sedan uppsatsens syfte där anledningen till att undersöka det valda ämnet diskuteras. Avslutningsvis i det här kapitlet presenteras vilka avgränsningar som har gjorts vid uppställandet av uppsatsen och till sist hur uppsatsen är uppbyggd dispositionsmässigt och vad de olika kapitlen behandlar.

1.1. BAKGRUND

Det svenska skolväsendet har genomgått ett antal reformer och förändringar vad gäller styrning och huvudman under det senaste århundrandet. Statens övertagning och enskilda styrning över skolan inleddes under slutet av 1950 talet då kyrka och stat avskildes helt. Statens styrning som huvudman över skolan utövades främst genom juridiska styrinstrument i form av nationell lagstiftning. Den juridiska styrningen kompletterades med ytterligare tre styrinstrument: ekonomisk styrning, ideologisk styrning samt styrning genom kontroll. De här tre specificeras mer som nationella finansiella bidrag och resursanvändning, mål och ramar för skolverksamhet och till sist utvärdering och inspektion av hur det här sedan efterföljs i praktiken. Den statliga styrningen av den svenska skolan präglades av centralisering och hierarki.¹

Under senare halvan av 1900 talet infann sig en intensiv diskussion kring det rådande huvudmannskapet och styrningen av det svenska skolväsendet. Frågor kring hur kostnads- och verksamhetsansvar borde fördelas diskuterades och det dåvarande statliga huvudmannskapet ifrågasattes samtidigt som tankar och fördelar kring ett mer kommunalt huvudmannskap kom på tal.² Resultatet som kom ur diskussionerna var att ett uppdelat huvudmannskap var att föredra och det infördes då en decentraliseringspolitik angående styrningen.³ Den decentraliseringsreform som har genomförts under den senare delen av 1900 talet resulterade i att en större del av styrningen av skolan har flyttats till kommunal nivå samtidigt som staten fortfarande har det övergripande ansvaret och har kvar sin makt i form av tidigare nämnda juridiska styrinstrument. Övergången från en centraliserad till en decentraliserad skolstyrning har kommit att innebära en överföring av huvudmannskapet och den politiska makten från staten till respektive kommun samt ett ökat professionellt ansvar för de aktiva i skolverksamheten.⁴

Förslaget till övergången lades fram av regeringen i propositionen 1988/89:4, som en diskussion om att man i skolvärlden ska övergå från att skolans verksamhet ska vara regelstyrd till att istället verka utifrån satta mål och riktlinjer genom så kallad målstyrning.⁵ Den faktiska överflyttningen av huvudmannskapet från stat till kommun lades fram och fastställdes sedan i

¹ Lundgren, Ulf P. (2014) Skolans styrning – en allmän överblick

² Lundgren, Ulf P. (2010) Skolans huvudmannskap och styrning

³ Lärarnas Historia. (2014) Läroverken och gymnasieskolan 1940-talet

⁴ Lundgren, Ulf P. (2010)

⁵ Sveriges Riksdag. (1988) Regeringens proposition 1988/89:4 om skolans utveckling och styrning

regeringens proposition 1989/90:41 om kommunalt huvudmannaskap för lärare, skolledare, biträdande skolledare och syo-funktionärer.⁶

I och med kommunens huvudmannaskap för skolan tillkommer även ansvaret att se till att skolorna ges de resurser som behövs för att kunna bedriva verksamheten inom de givna ramarna.⁷ Vid sidan om den nämnda decentraliseringen av skolans styrning skedde även en friskolereform år 1992 vilken fastställdes i propositionen 1991/92:95. Det här kom att innebära att fristående skolor från och med då skulle få verka på samma villkor som kommunala skolor. Det faktum att fristående skolor ska ges rätten att verka på samma villkor som kommunala skolor innebär då även att det tillkommer kommunen ansvaret att tillse dem, liksom kommunala skolor, med ekonomiska resurser.⁸ Fristående skolor drivs i form av offentligt finansierade tjänster i privat regi.⁹ Finansieringen från kommunen där skolorna är verksamma sker med skattefinansierade medel i form av en bestämd skolpeng per elev vars storlek skiljer sig från kommun till kommun.¹⁰

1.2. PROBLEMDISKUSSION

Utvecklingen och uppkomsten av offentligt finansierade tjänster i privat regi har ökat markant inom många offentliga verksamhetsområden så som nämnvärt sjukvård, utbildning och omsorg. Staten har det bestämmande inflytandet vad gäller privatisering av offentligt finansierade tjänster. Incitament till att öppna upp marknaden och skapa en konkurrenssituation kan vara eftersträvan av en högre effektivitet i den offentliga sektorn samt en uppdelning av ansvaret för tjänsteutgivningen. Privatisering av offentliga tjänster kan även uppkomma till följd av att marknaden efterfrågar valmöjligheten.¹¹ En öppen marknad låter marknadskrafter råda vilket leder till att beslutsfattarna i de offentliga verksamheterna tvingas till att se över sina kostnader för att kunna mäta sig med de privata producenterna.¹²

Vilken ställning, ur ett ekonomistyrningsperspektiv, tar en privat aktör vid inträde på en marknad som historiskt sett uteslutande har varit offentligt styrd? Anpassar sig den privata verksamheten efter den rådande offentliga styrningen eller bildas det här en klyfta i styrnings-sätten av liknande men ändå olik drivna verksamheter? Förutsatt att det bildas en klyfta mellan den privata och offentliga ekonomistyrningen, finns det långsiktiga möjligheter för den att kvarstå eller kommer de olika styrsätten att sammanfalla? Det finns tidigare forskning vars teori konstaterar en rådande skillnad i hur privata samt offentliga verksamheter styrs på en och samma marknad. Forskningen som fokuserar på offentligt styrda verksamheter som agerar i en privat marknadssituation, visar på en tendens om att ekonomistyrningen i de här organisationerna alltmer kommer att likna styrningen inom privata verksamheter.¹³

⁶ Sveriges Riksdag. (1989) Regeringens proposition 1989/90:41 om kommunalt huvudmannaskap för lärare, skolledare, biträdande skolledare och syofunktionärer

⁷ Sveriges Riksdag. (1990) Regeringens proposition 1990/91:18 om ansvaret för skolan

⁸ Sveriges Riksdag. (1991) Regeringens proposition 1991/92:95 om valfrihet och fristående skolor

⁹ Jordahl, Henrik (2008) Privat produktion av offentligt finansierade tjänster

¹⁰ Ekonomifakta. (2012) Skolan i privat regi

¹¹ Maarse, Hans (2006) The Privatization of Health Care in Europe: An Eight-Country Analysis

¹² Jordahl, Henrik (2008)

¹³ Almqvist, Roland. (2006) New public management – om konkurrensetsättning, kontrakt och kontroll

Sedan friskolereformen år 1992 har antalet fristående skolor i Sverige ökat markant och den främsta ökningen och högsta tillväxttakten av friskolor är inom den gymnasiala skolformen.¹⁴ Fristående skolor ägs och styrs, till skillnad från kommunala skolor, av enskilda huvudmän vilka här i Sverige till största delen utgörs av aktiebolag.¹⁵ Av de idag 1315 stycken gymnasieskolor i Sverige utgörs 455 stycken, d.v.s. 34,6 procent, av fristående verksamheter.¹⁶ Både kommunala och fristående gymnasieskolor står under samma nationella regel- och ramverk. Det som dock skiljer sig nämnvärt mellan kommunala och fristående gymnasiala skolor är skillnaden i ägandet i form av huvudmannskapet. De kommunala gymnasieskolorna faller inom ramen för offentlig verksamhet vilka karakteriseras av att vara icke-vinstdrivande verksamheter.¹⁷ Fristående gymnasiala skolor faller däremot inom ramen för vinstdrivande företag då de ägs och styrs av enskilda huvudmän med vinstsyfte. Ett företag skall anses fortleva och för att det ska vara möjligt krävs det att företaget går med vinst.¹⁸ Fristående gymnasiala skolor ställs i och med det enskilda ägandet inför ett dilemma då dess verksamhet kan anses ha disparata intressen i form av att dels följa de nationella regler och ramar fastställda av staten samtidigt som de å andra sidan ska generera vinst.¹⁹

Frågan är huruvida det finns någon skillnad mellan hur ekonomistyrningen ter sig i de olika gymnasieskolformerna i och med dess olika ägandeform och därmed intressen. Om det kan identifieras en möjlig klyfta i styrsätt, kommer den i så fall långsiktigt att minska och försvinna och i sådana fall hur kommer den gemensamma ekonomistyrningen i gymnasieskolverksamheter vara utformad? Kan den tidigare nämnda tendensen till en ekonomistyrning inom offentliga verksamheter som alltmer kommer att likna den privata marknadens även identifieras inom gymnasieskolverksamheter?

Det finns utifrån ovanstående diskussion anledning till att undersöka hur den faktiska ekonomistyrningen i form av val, innehåll samt användande av styrmedel är utformad i fristående respektive kommunala gymnasiala skolor i dagsläget.

1.2.1. PROBLEMFÖRMULERING

Utifrån ovanstående bakgrund och problemdiskussion har följande problemformulering uppkommit:

I och med skoltypernas olika ägarformer och därmed intressen; hur väljs, utformas samt används eventuella hårda respektive mjuka styrmedel i gymnasiala friskolor i jämförelse med kommunala gymnasiala skolor?

1.3. SYFTE

Syftet med uppsatsen är att identifiera och beskriva eventuellt förekommande hårda respektive mjuka styrmedel i fristående respektive kommunala gymnasiala skolor i Göteborgs Stad

¹⁴ Ekonomifakta. (2014) Friskolor i Sverige

¹⁵ Ekonomifakta. (2014) Friskolor i Sverige

¹⁶ Gymnasieinfo. (2013) Sök skola

¹⁷ Studieförbundet, Näringsliv och Samhälle. (2012) SNS Analys nr 7, Friskolereformens långsiktiga effekter på utbildningsresultat

¹⁸ Vlachos, Jonas (2011) *Friskolor i förändring*

¹⁹ Friskolornas riksförbund. (2014) Fakta om friskolor

med utgångspunkt i val, innehåll och användande. Vidare skall eventuella skillnader i styrningen av de två olika skoltyperna lyftas med tanke på olikartad ägarform och det faktum att de ena kategoriseras som vinstdrivande företag och de andra som icke-vinstdrivande, och i sådana fall hur de skillnaderna ter sig och även mer utförligt klargöra vad de kan bero på. Slutligen är förhoppningen att utifrån det erhållna resultatet kunna identifiera ett mönster av i vilken riktning ekonomistyrningen, i form av styrmedel, inom de två olikartade gymnasieformerna kommer att ta i ett längre perspektiv.

1.4. AVGRÄNSNINGAR

Ämnesmässiga avgränsningar har gjorts till att fokusera på den gymnasiala skolformen. Det här med grund i att det är inom det här området där tillväxten av just fristående skolor har varit nämnvärt stor och genomslående. Vidare har valet gjorts att inrikta uppsatsen till att fokusera på ekonomistyrning och mer specifikt på eventuella hårda respektive mjuka styrmedel. Det här på grund av att ekonomistyrning är ett stort och brett ämnesområde och i och med den givna tidsramen som finns till befogande valdes att avgränsa till ett specifikt område inom ämnet. Det här för att uppsatsen ska få ett mer djup och fokus. Uppsatsen har vidare fokuserats på att undersöka val, innehåll och användning av de här styrmedlen.

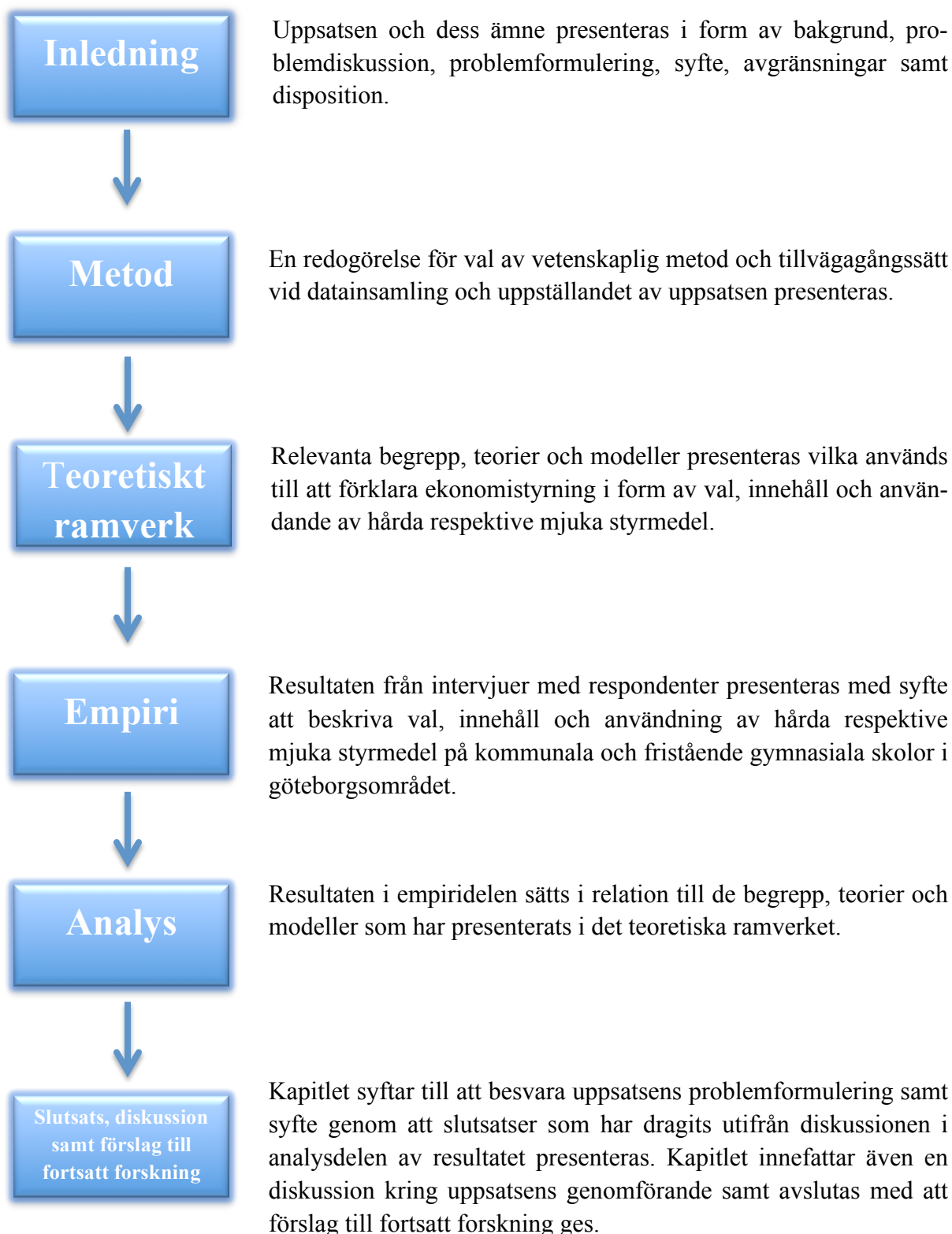
En geografisk avgränsning har gjorts till kommunala och fristående gymnasiala skolor i Göteborgs Stad för möjligheten och närheten till att utföra direkta intervjuer med respondenterna. Genom att begränsa till en och samma kommun är studien baserad på skolor som är finansierade på samma villkor med en lika stor skolpeng per elev. I tidigare studier har slutsatsen kunnat dras att styrningen inom gymnasiala skolor inte nämnvärt bör skilja sig mellan olika geografiska platser, vilket innebär att resultatet i uppsatsen kan ge en indikation av verkligheten trots det avgränsade geografiska området.

I Göteborgs kommun finns det i nuläget 48 stycken gymnasiala skolor varav 34 stycken är fristående och 14 stycken är kommunala²⁰. Inom det gymnasiala skolområdet i Göteborg finns det skolor med antingen allmän eller nischad inriktning och här har någon medveten avgränsning inom de olika skolinriktningarna vid uppstarten av uppsatsen inte gjorts. Det finns en medvetenhet om att en avsaknad av avgränsning angående det här kan spegla resultatet då olika skolinriktningar eventuellt kan ha en olik inverkan på hur styrningen är utformad.

Vid val av respondenter, vilkas svar ligger till grund för resultaten i vår empiri, har en avgränsning gjorts till personer på en högre nivå med en inblick i skolans ekonomistyrning. Valet har därmed gjorts att exkludera övriga infallsvinklar från personer på övriga positioner i verksamheterna och det här främst med tanke på den begränsade tidsram vilken finns till befogande till att genomföra intervjuer.

²⁰ Göteborgs Stad. (2014) Gymnasieskolor

1.5. DISPOSITION



2. METOD

Det här kapitlet inleds med en redogörelse för val av vetenskaplig metod och sedan ges en beskrivning av de metoder och tillvägagångssätt som har tillämpats vid datainsamlingen. Det här efterföljs av en beskrivning av hur det insamlade materialet har bearbetats och analyserats och avslutningsvis en diskussion kring studiens tillförlitlighet, validitet och reliabilitet.

2.1. KVALITATIV UNDERSÖKNING

En kvalitativ undersökning är inriktad på att tyda och förstå ett fenomen eller företeelser medan en kvantitativ undersökning istället är mer inriktad på att förklara ett fenomen genom att exempelvis testa en hypotes²¹. Då den här uppsatsen fokuseras på att ge en beskrivning av val, innehåll och användande av ekonomiska styrmedel samt hur det eventuellt skiljer sig för en gymnasial friskola och en kommunal gymnasieskola, är en kvalitativ undersökning att föredra framför en kvantitativ undersökning. Det här innebär att studien kommer att ha ett kvalitativt angreppssätt genom hela arbetsprocessen.

2.2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Arbetet med uppsatsen började med att ämne valdes. Privatiseringstrenden av offentlig sektor intresserar författarna vilket gör att eventuella skillnader mellan hur en fristående och en kommunal gymnasieskola styrs i ett ekonomistyrningsperspektiv blir intressant.

När valet av ämne hade gjorts, påbörjades insamlandet och inläsandet av litteratur. Det här för att arbetet skulle påbörjas med en god kunskapsgrund, vilket skulle underlätta och förbättra det kommande arbetet. Samtidigt utvecklades problemformuleringen allteftersom en syn på över vad för teoretiska områden som ville täckas erhöles.

När en bild uppkommit av vad som skulle undersökas bestämdes vilken kategori av intervjuobjekt som ville has, vilket i det här fallet var rektorer eller personer på liknande poster med inblick i ekonomistyrningen på skolorna och de här kontaktades via e-mail. Det bokades in tid med de som kunde tänka sig att ställa upp på en intervju samt genomförde sedan de här (se avsnitt 2.2.1 för en mer utförlig förklaring).

När alla intervjuer hade genomförts sammanställdes dem till empirin (se kapitel 4) och resultaten analyserades med utgångspunkt i de teorier som presenterats i det teoretiska ramverket (se kapitel 3) efter vilket slutsatser drogs, diskuterades samt avslutades med uppkomna förslag till fortsatt forskning inom ämnesområdet (se kapitel 5). Uppsatsen slutfördes med att alla delar sammanfogades och korrekturlästes.

2.2.1 URVAL AV RESPONDENTER SAMT GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER

Urvalet av respondenter har gjorts ändamålsinriktad vilket innebär att valet av möjliga respondenter är de som ansågs kunna bidra med den mest intressanta och relevanta informationen för att belysa den valda problemformuleringen.²² Datainsamlingen skedde genom att

²¹ Eriksson, Päivi., Kovalainen, Anne. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*

²² Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra vetenskapliga ämnen*

intervjuer genomfördes med respondenter i form av rektorer eller personer på andra ledningsposter med insyn i skolans ekonomistyrning på både fristående och kommunala gymnasieskolor. Anledningen till att valet gjorts att intervjua personer som har olika befattningar beror på uppbyggnaden av vissa gymnasieskolor. En del av de rektorer som kontaktades menar att de inte besitter den kunskap som efterfrågades på grund av den arbetsuppdelning som gjorts på gymnasieskolan. Således ges bättre information från en ekonomiansvarig vilket också ger ett mer rättvisande resultat.

Alla gymnasieskolor som finns listade på Göteborgs stads hemsida²³ kontaktades via e-mail. E-målet²⁴ skickades den 4 april 2014 till den rektor eller de rektorer som fanns listade på gymnasieskolans hemsida vid det här datumet. Där beskrevs vad uppsatsen skulle komma att handla om, att intervjuer krävdes för insamlande av data samt att de och skolan gavs möjligheten att vara anonyma. Då gensvaret inte var stort skickades ett påminnelsemail en vecka efter det att det första e-målet hade skickats. I flertalet av de negativa gensvar som erhöles framkom att en vanlig orsak till att det inte fanns möjlighet att ställa upp som respondent var brist på tid. De rektorer som var först med att återkoppla med ett positivt gensvar om att de kunde delta i en intervju var de som kom att bli uppsatsens respondenter och som sedan intervjuades. Det här med grund i att urvalet skulle komma att bli så slumpmässigt som möjligt och för att ingen värdering om skolans storlek, rykte eller annan information skulle ligga till grund för vilka respondenter blev. Till antalet ansågs att tre ifrån respektive skolform var ett rimligt antal för att informationen ska kunna ge en indikation om hur det ser ut även på andra skolor.

En vecka innan intervjuernas genomförande skickades ett e-mail till respondenterna där intervjufrågorna fanns bifogade²⁵ samt bekräftade den kommande intervjun. I e-målet informerades respondenterna återigen om att de skulle ges möjligheten att vara anonyma och att skolans namn inte behövde uppges i den slutgiltiga uppsatsen.

För att kunna få ut rätt information från intervjuerna krävs att en kvalitativ intervju görs. En kvalitativ intervju har till uppgift att upptäcka och identifiera företeelser eller egenskaper som tidigare varit okända.²⁶ Intervjuerna genomfördes på ett semi-strukturerat sätt, vilket innebär att det fanns ett antal i förut bestämda intervjufrågor men att intervjuarna hade möjlighet att under intervjuens gång lägga till frågor och ställa följdfrågor på de svar som erhöles. Frågorna i en semi-strukturerad intervju är i de flesta fallen mer generaliserade än de är i en strukturerad intervju så som ett frågeformulär.²⁷ Den största fördelen med en semi-strukturerad intervju är enligt Eriksson och Kovalainen, att materialet är strukturerat och förståeligt men att intervjun mer liknar en informell konversation²⁸.

²³ Göteborgs Stad. (2014) Gymnasieskolor

²⁴ Se bilaga 1

²⁵ Se bilaga 2

²⁶ Starrin, Bengt., Renck, Barbro. (1996) *Den kvalitativa intervjun*

²⁷ Bryman, Alan. Bell, Emma (2013) *Business Research Methods*

²⁸ Eriksson, Päivi., Kovalainen, Anne. (2008)

Intervjuerna hölls i på respondenternas respektive arbetsplats under vecka 17, år 2014, utan i ett fall då den intervjun hölls via telefon under samma vecka. Respondenterna gavs möjligheten att låta bli att bli inspelad innan intervjun startade (se vidare tabell nedan). Intervjuerna varade i strax under en timma under vilken frågorna som tidigare hade skickats ut till respondenterna ställdes. Då ingen avböjde från att bli inspelad, spelades alla intervjuer in med hjälp av en mobiltelefon samtidigt som anteckningar togs på en laptop. Avslutningsvis tillfrågades respondenterna om de gav sitt godkännande till att bli kontaktade via e-mail eller telefon för att kunna ställa eventuella följdfrågor samt hur de ställde sig till anonymiteten.

Tabell 2.1. Respondenter fristående gymnasieskolor:

Fristående gymnasieskolor			
	Drottning Blankas Gymnasieskola Göteborg	Göteborgsregionens Tekniska Gymnasium	IT-gymnasiet Göteborg
Antal elever	304	ca 350	ca 450
Respondent	Lena Hellsten	Anna Hertzberg	Jens Holm
Titel	Rektor	Ekonomichef och administrativt ansvarig	Rektor
Intervjumetod	Personlig	Personlig	Personlig
Dag	23 april	24 april	25 april
Tidslängd	ca 50 min	ca 50 min	ca 50 min

Tabell 2.2. Respondenter kommunala gymnasieskolor:

Kommunala gymnasieskolor			
	Burgårdens utbildningscentrum	Hvitfeldska gymnasiet	Schillerska gymnasiet
Antal elever	ca 1270	ca 2000	ca 820
Respondent	Ingemar Hansson	Mikael Karlsson	Kristina Bergman Alme
Titel	Programrektor	Gymnasieskolenhetschef	Programrektor
Intervjumetod	Personlig	Personlig	Telefon
Dag	25 april	23 april	23 april
Tidslängd	ca 50 min	ca 50 min	ca 50 min

2.2.2. SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER OCH ANALYS

Materialet som användes vid sammanställningen av intervjuerna var de inspelningar som gjordes samt de anteckningar som tagits under intervjuerna. Valet att inte transkribera intervjuerna grundar sig i att bedömningen gjorts att de anteckningar och ljudinspelningar som tagits under intervjuerna är tillräckligt utförliga. Materialet från de ljudinspelningar som har tagits under intervjuerna finns sparat. Utgångspunkten för analysen är en omformulering av de kategorier av frågor som ställdes under intervjun, vilka är de kategorier som vidare kan finnas i empirikapitlet.

Starrin och Renck menar att analys av en intervju bör påbörjas redan vid intervjutillfället med grund i att det då ges tillfälle att inkludera respondenten i analysen. Det här gjordes genom att förfrågor ställdes allteftersom svar gavs av respondenten samt genom diskussion efter intervjun för att säkerställa att de båda författarna uppfattade intervjun på ett likartat sätt. Det här

ansågs vara nödvändigt mellan varje intervju för att författarna skulle ha möjlighet att särskilja uppfattningen av intervjun i detalj. Fortsättningsvis bör en intervju analyseras i sin helhet för att sedan brytas ner i dess olika komponenter.²⁹

Efter sammanställningen av empirin har materialet skickats ut via e-mail för godkännande till den av respondenterna som har efterfrågat det. Inga kompletteringar från den respondenten behövdes göras.

Analyserna av intervjuerna har gjorts med utgångspunkt ifrån uppsatsens problemformulering i avsnitt 1.2.1.

2.2.3. LITTERATURSÖKNING

Datainsamling i form av teori har skett ifrån början av arbetet för att möjliggöra att intervjuerna skulle vara relevanta för ämnesvalet och att analysen gjordes med en god teoretisk grund. Göteborgs Universitets Bibliotek online är den primära källan som det har utgått ifrån, i vilken det har erhållits tillgång till bibliotekets databaser samt där den litteratur som har använts till det teoretiska ramverket, metod och inledning blev funnen. Utöver vetenskapliga artiklar och annan litteratur har även internetbaserade källor används, då främst till inledningskapitlet där bakgrunden till dagens rådande situation om det svenska skolväsendet har undersökts. Det här med grund i att en stor del av de använda publikationerna hänför sig ifrån statliga verksamheter samt intresseorganisationer så som förbund och stiftelser. Den här typen av källor kallas vanligtvis för institutionella källor³⁰.

Den 11 april 2014 togs hjälp av det Ekonomiska Bibliotekets informations-sök där en utbildad bibliotekarie gav vägledning i litteratursökningen. Vid litteratursökningen har följande databaser använts; ERIC (EBSCO), Scopus och ScienceDirect samt sökmotorn Google Scholar.

Sökord som har använts i ovanstående databaser för att finna relevant litteratur är följande; management control systems, management control, public schools, private schools, voucher schools, public sector, management accounting, education, profit, non-profit, ekonomistyrning, fristående skola, gymnasieskola, new public management, performance measurements

2.3. PRIMÄRA OCH SEKUNDÄRA KÄLLOR

”Man brukar skilja mellan två typer av data, nämligen primärdata och sekundärdata. Primärdata är nya data som forskaren själv samlar in genom att använda en eller flera datainsamlingsmetoder³¹. Sekundärdata är istället data som har insamlats av någon annan, d.v.s. tidigare forskning³².

I uppsatsen utgörs primära data av de intervjuer som har genomförts med respondenterna under perioden då uppsatsen skrevs. Hur intervjuerna genomfördes beskrivs närmre i avsnitt 2.1.3. Sekundärdata är den data som har samlats in för att ligga till grund för den analys av primärdata som har gjorts i kapitel 5. Sekundär data i den här studien har använts till att besk-

²⁹ Starrin, Bengt., Renck, Barbro. (1996)

³⁰ Halvorsen, Knut. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*

³¹ Halvorsen, Knut. (1992) s. 72

³² Halvorsen, Knut. (1992)

riva problemet i inledningskapitlet samt utgör den teoretiska ramverket i kapitel 3. Arbetsgången vid insamlandet av sekundär data beskrivs i ovanstående avsnitt.

2.4. STUDIENS TROVÄRDIGHET

För att säkerställa att uppsatsen inte blir bias är det viktigt att den genomgående granskas utifrån nedanstående kategorier³³. De här förklaras närmre nedan samt hur det här har uppnåtts i uppsatsen.

2.4.1. RELIABILITET

Reliabilitet innebär att studien är konsekvent tillämpad. Med det här menas att samma resultat skulle nås om samma studie skulle göras om. Stabilitet är en viktig faktor vad gäller reliabilitet. Det innebär att resultatet ifrån studien är stabil över tid och att resultatet inte var en tillfällighet.³⁴

För att resultatet av studien ska bli så rättvisande som möjligt har vissa konsekventa val gjorts. Det här inkluderar valet av att skicka förfrågningar till alla gymnasieskolor i Göteborgs Stad samt att utgå ifrån en semi-strukturerad intervjuform. Det senare innebär att alla intervjuer utgår ifrån samma intervjufrågor även om intervjun kan formas åt olika håll ju längre intervjun fortlöper. Risken för en inkonsekvent tillämning blir på det här sättet minimerad i och med att intervjuerna i grunden har utgått från samma frågor. Då medvetenheten om det här problemet har funnits har om möjligt intervjun styrts åt samma håll utan att förhindra respondenten från att uttrycka sig fritt.

Gällande den telefonintervju som genomfördes med en av respondenterna anses den ge ett jämförande resultat då intervjun tog likvärdig lång tid som de övriga intervjuerna samt att samma frågor ställdes. Det har dock funnits en medvetenhet om att det finns fördelar med en personlig intervju som kan ha försummats av anledning till att det i det här fallet inte gavs möjlighet till. Det här har vid utvärderingen av resultatet tagits i beaktning.

Vad gäller stabiliteten kan det inte anses troligt att utfallet av studien var en temporär situation. Det här då ett antal intervjuer genomfördes med olika personer vilket stödjer att resultatet gäller flertalet gymnasieskolor. Huruvida studien är stabil över tid är svårare att ge svar på. Det sker inga drastiska förändringar inom skolväsendet vilket gör att resultatet inte kan vara helt felaktigt från en dag till en annan. Dock skall man vara medveten om att skolan är en förändrande process så som beskrivits i den inledande bakgrunden samt problemdiskussionen vilket kommer att påverka den långsiktiga reliabiliteten av resultatet.

2.4.2. VALIDITET

Att en uppsats har validitet hänför sig till att se ifall resultatet verkligen motsvarar den faktiska verkligheten³⁵. Vad gäller den här studien finns det risker i att respondenterna har svarat oärligt på frågorna för att ge en bättre bild av verksamheten än hur den verkliga situationen ser ut. Respondentens dagsform i form av personliga problem, sinnestillstånd och relation gentemot sin arbetsgivare kan ha spelat in hur denne svarade på de frågor som ställdes under

³³ Bryman, Alan. Bell, Emma (2013)

³⁴ Bryman, Alan. Bell, Emma (2013)

³⁵ Bryman, Alan. Bell, Emma (2013)

intervjuerna. Genom lyhörddhet för den här typen av influenser har det gjorts en bedömning om huruvida materialet som framkommit under intervjun kan anses opartiskt. Möjligheten för respondenterna att vara anonyma minskar risken för att respondenten skulle ge ett oärligt svar på grund av rädsla att svaren skall komma att påverka dennes arbetsituation. Det här skulle ge undersökningen mer validitet. Respondenterna valde dock att inte vara anonyma vilket kan innebära en risk för att resultaten blir bias. Medvetenhet om det här har funnits och det har tagits i beaktning under de intervjuer som har genomförts.

En annan faktor som kan påverka resultatet är det faktum att de tre responderande fristående gymnasieskolorna i studien är mindre till antalet elever än de kommunala. Det här är något som är generellt gällande i landet. Det här innebär att det kan finnas styrfaktorer som inte har med ägandeförmen att göra utan istället med vilken storlek skolan har. Det kan göra att fokus måste läggas på att uppmärksamma huruvida det är den ena eller den andra som påverkar resultatet.

2.4.3. KÄLLKRITIK

”Syftet med källkritik är att bestämma om källan mäter det den utger sig för att mäta (d.v.s. om den är *valid*), om den är väsentlig för frågeställningen (om den har *relevans*) och om den är fri från systematiska fel och variationer (d.v.s. om den har relevans).”³⁶ Under framställandet av uppsatsen har ett källkritiskt förhållningssätt tillämpats vid granskandet av de litterära och internetbaserade källorna.

Det kan identifieras fyra källkritiska kriterier; samtidskrav, tendenskritik, beroendekritik samt äkthet³⁷. Samtidskravet syftar till att informationen fortfarande skall vara relevant. De källor som har använts i uppsatsen har därav bedömts efter huruvida informationen kan anses vara aktuell för ämnet eller ej. Tendenskritik innebär att granska huruvida författaren av källan har haft ett eget intresse vilket skulle kunnat ha påverkat resultatet. Vid valet av de källor som har använts i uppsatsen har det tillämpats uppmärksamhet för den här typen av litteratur. Då det i uppsatsens teoretiska delar har använts flertalet vetenskapliga artiklar minimeras den här risken då de här har blivit kvalitetsgranskade.

Beroendekritik har tillämpats på så sätt att de primära källorna inte har någon direkt relation till varandra och därmed inte har blivit påverkade av varandras informationsgivning. De sekundära källorna kan ha haft ett beroende till varandra då hänvisning till tidigare forskning har gjorts.³⁸ Det här har tagits i beaktning vid datainsamlingen. I de fall då vetenskapliga artiklar och litteratur hänvisar till tidigare forskning har bedömningen gjorts att författarna av de här har sammanfattat den tidigare forskningen på ett tillförlitligt sätt, därmed har ingen hänvisning till den ursprungliga källan gjorts vid de här tillfällena. Vid de tillfällen då det dock har ansetts mer tillförlitligt att hänvisa till den ursprungliga källan har det här tagits i beaktning och gjorts.

³⁶ Eriksson, Lars Torsten., Wiedersheim-Paul, Finn. (2006) *Att utreda, forska och rapportera*. s. 166-167

³⁷ Eriksson, Lars Torsten., Wiedersheim-Paul, Finn. (2006)

³⁸ Eriksson, Lars Torsten., Wiedersheim-Paul, Finn. (2006)

Vid bedömning av källornas äkthet har de här medvetet granskats kritiskt vid insamling och användande.³⁹ De källor som främst kan vara påverkade av mindre äkthet är de som har hämtats från Internet, men likt tidigare nämnt har det här tagits i beaktning.

3. TEORETISKT RAMVERK

I det här kapitlet redogörs för relevanta begrepp, teorier och modeller som har använts för att kunna förklara val, innehåll och användande av hårda respektive mjuka styrmedel inom kommunala och fristående gymnasiala skolor. Det teoretiska ramverket tar ursprung i en syn på vad som innefattas i ekonomistyrning, vilken sammanfattar de fyra senaste decenniernas forskning inom ämnet. Störst fokus har sedan lagts på att förklara styrmedlet målstyrning, då det under studiens gång framkommit som det mest förekommande använda styrmedlet inom det undersökta ämnesområdet.

3.1. VAD INNEFATTAR EKONOMISTYRNING?

Ekonomistyrning baseras på tanken om att en överordnad försöker styra en annan människas beteende. I en organisation är det här relationen mellan chef och anställd.⁴⁰ Skillnaden mellan vad som är ekonomistyrning och vad som är beslutsfattande aktiviteter har identifierats vara att det första har för syfte att påverka de anställdas beteende. Om man bara använder ett styrmedel som ett verktyg för att fatta ett beslut är det således inte ekonomistyrning. Det är i det här fallet bara ett sätt för chefer att motivera de beslut som fattas.⁴¹

För att rama in vad som ingår i ekonomistyrning har kategorier med underrubriker tagits fram för att sammanfatta forskning ifrån de fyra senaste decennierna. Huvudrubrikerna som ingår är *Kulturell styrning, Planering, Cybernetisk styrning, Belöning och kompensation* samt *Administrativ styrning*, vilka kan utläsas i figur 1.⁴²

³⁹ Eriksson, Lars Torsten., Wiedersheim-Paul, Finn. (2006)

⁴⁰ Malmi, Teemu., Brown, David A. (2008) Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions

⁴¹ Zimmerman, J.L. (2001) Conjectures regarding empirical managerial accounting research.

⁴² Malmi, Teemu., Brown, David A., (2008)

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 1.⁴³

Styrning i form av *planering* har för avsikt att sätta upp långsiktiga mål för organisationens olika funktioner, för vilka sedan upprättas handlingsplaner. Handlingsplanerna är ofta av kortare karaktär, upp till tolv månader och är generellt mer taktiska än de långsiktiga planerna som generellt är mer strategiska.⁴⁴

Cybernetisk styrning hänvisas till användandet av informationssystem eller andra datainsamlade system för att mäta hur väl processer och prestationer genomförs. Exempelvis kan avvikelser ifrån variansen mätas med hjälp av dataansamlade system. Vad som avgör huruvida detta är ett styrmedel är hur systemet används. Används det som ett verktyg för att fatta beslut är det som beskrivits ovan, inte ett styrmedel. Om systemet istället används för att påverka medarbetarens beteende blir det ett styrmedel. Det finns olika typer av cybernetisk styrning. De här är *Budget*, *Icke-finansiella nyckeltal*, *Finansiella nyckeltal* och *Hybrida nyckeltal* (en blandning av icke-finansiella och finansiella nyckeltal). Budgeten är en vanlig form av styrmedel som är en viktig del av den finansiella planeringen. Genom att sätta upp en budget styrs de anställda att prioritera vissa processer samt att hålla sig inom vissa ramar.^{45 46} Genom budgetstyrning erhålls kortsiktig feedback om eventuella avvikelser ifrån planeringen.⁴⁷

Vad gäller de olika typerna av nyckeltal används de här i ett ekonomistyrningsperspektiv för att få anställda att uppnå vissa nivåer på uppsatta mått så som Economic Value Added alternativt räntabilitet på eget kapital. Det här faller inom ramen för vad som kallas målstyrning, vilket beskrivs mer utförligt i avsnitt 3.3.1.

Belöning och kompensation syftar till att motivera medarbetarna att prestera bättre genom att utlova belöningar. Det här kan göras individuellt eller i grupp. Målet är att prestationer ska

⁴³ Malmi, Teemu., Brown, David A., (2008)

⁴⁴ Malmi, Teemu., Brown, David A. (2008)

⁴⁵ Hansen, S., Otley, D., Van der Stede, W. (2003) Practice developments in budgeting: an overview and research perspective.

⁴⁶ Malmi, Teemu., Brown, David A. (2008)

⁴⁷ Otley, David (1999) Performance management: a framework for management control systems research

spegla individen eller gruppens belöningar varpå det skall leda till en ökad ansträngning och motivation.⁴⁸

Administrativ styrning är indelad i två olika kategorier. Den första är *Organisatorisk struktur* vilken innebär att organisationen skall delas upp i olika nivåer samt funktionsindelning för att kunna minimera skillnader i beteenden vilket i sin tur skapar förutsägbarhet. *Styrelsestruktur* innebär istället hur sammansättningen av styrelsen och andra bestämmande organ inom organisationen satts samman. Dessutom ingår hur ledarna för de olika funktions- och nivå- avdelningarna möts och koordinerar aktiviteter som rör flera avdelningar. Möten och mötesplaneringar styr hur organisationen och dess medlemmar kommer att bete sig, vilket kommer att få en inverkan. Handlingsplaner, policys och procedurer är typer av verktyg som finns inom den administrativa styrningen för att organisera upp organisationen.⁴⁹

Kulturell styrning är en samling av sociala normer och värderingar som delas av organisationens medlemmar vilket influerar deras handlingar och arbete. Det här beskrivs mer utförligt i avsnitt 3.4.3.^{50 51}

3.2. VAL AV STYRMEDEL I EN VERKSAMHET

Val av hårda respektive mjuka styrmedel görs utifrån verksamheten och dess måls karaktär. Hårda styrmedel är av en mer formell metodkaraktär och vanligen de som förknippas med ekonomistyrning. Inom hårda styrmedel fokuseras på att avspegla ansvarsfördelningen i verksamheten med hjälp av olika ekonomiska alternativt icke-ekonomiska mått. Hårda styrmedel berörs mer ingående i avsnitt 3.3. Vid enbart applicering av hårda styrmedel finns en risk att individernas, vilka utgör den faktiskt aktiva verksamheten, kompetens och engagemang glöms bort. Det finns därav en tendens att styrning i verksamheter i grunden består av hårda styrmedel men att de sedan komplimenteras med former av mjuka styrmedel. Mjuka styrmedel syftar till att ta tillvara på medarbetarnas egenskaper på bästa sätt samt motivera till självständighet genom att delvis bemanna verksamheten med rätt individer. Inom mjuka styrmedel fokuseras även på att skapa och implementera en viss kultur i verksamheten, med vilken medarbetarna kan associera. Mjuka styrmedel berörs mer ingående i avsnitt 3.4.⁵²

För både vinstdrivande samt icke-vinstdrivande yrkesutövare är en situationsanpassad ekonomistyrning, innefattande val av styrmedel, nödvändig för att utfallet i form av verksamhetens måluppfyllelse skall bli önskvärd. Valet av styrmedel kan vara avgörande för huruvida måluppfyllelsen för verksamheten i fråga infinner sig eller ej. Det finns olika typer av ekonomiska styrmedel vilka kan användas i verksamheter och vilket eller vilka som bör väljas kan bland annat bero på möjligheten att mäta resultat (*Ability to Measure Results On Important Performance Dimensions*) samt graden av vetskap angående specifika önskvärda handlingar i

⁴⁸ Malmi, Teemu., Brown, David A. (2008)

⁴⁹ Malmi, Teemu., Brown, David A. (2008)

⁵⁰ Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control

⁵¹ Malmi, Teemu., Brown, David A., (2008)

⁵² Samuelson, Lars A. (2013) *Ekonomistyrning – en översikt*

verksamheten (*Knowledge of Which Specific Actions Are Desirable*).⁵³ Det här kan utläsas enligt figur 2.

**Ability to Measure Results
On Important Performance Dimensions**

		High	Low
Knowledge of Which Specific Actions Are Desirable	Excellent	1. Specific-Action and/or Results Control	2. Specific-Action Control (e.g., real-estate venture)
	Poor	3. Results Control (e.g., movie director)	4. Personnel Control (e.g., research laboratory)

Figur 2.⁵⁴

Figuren visar på i vilka situationer ett eller flera slags styrmedel är att föredra. De hårda styrmedlen, i figuren i form av handlings- samt resultat-/målstyrning, är att föredra i situationer där det finns ett intresse i och en möjlighet att mäta utfall för måluppfyllelse samt när vetenskapen om ett önskat beteende är mer eller mindre framträdande. Mjuka styrmedel, i figuren i form av styrning av individer, är däremot mer passande och att föredra och i situationer där det finns ett lägre fokus på arbetsprocessen i sig och svårigheter för utfallsmätning existerar.⁵⁵

Inom icke-vinstdrivande yrkesutövningar, så som offentliga verksamheter, karaktäriseras den ekonomiska styrningen av att monetär vinst inte är ett mål i sig utan det är ett verktyg som möjliggör verksamhetsytets måluppfyllelse. Det här skiljer sig från det privata näringslivet där monetär vinst är målet och det verktyg som finns att tillgå för att uppnå det är verksamhetens aktiviteter.⁵⁶ Skillnaden mellan offentliga, i figuren nämnt statliga, och privata verksamhetsmål och de verktyg eller medel som används för att uppnå dem tydliggörs i figur 3.⁵⁷

⁵³ Merchant, Kenneth A. (1982) *The Control Function of Management*

⁵⁴ Merchant, Kenneth A. (1982)

⁵⁵ Merchant, Kenneth A. (1982)

⁵⁶ Magnusson, Åke., Wittbom, Eva (2013) *Ekonomistyrning av tjänster*

⁵⁷ Holmberg, A., Ödman, P. (1999) *Att läsa och tolka. Balansräkning Resultaträkning Anslagsredovisning*

	Statlig	Privat
Mål	Verksamhet	Pengar
Medel	Pengar	Verksamhet

Figur 3.⁵⁸

Inom offentliga verksamheter skall den statliga finansieringen användas på så sätt att optimal nytta ur ett medborgarperspektiv uppnås. Verksamheter inom den här sektorn ska då aldrig gå med vinst eller förlust utan det ska finnas en balans i den ekonomiska hushållningen av de resurser som erhålls. Genom ny lagstiftning under de senaste decennierna har det öppnats upp möjligheter för privata aktörer att erbjuda medborgarna offentligt finansierade tjänster. De här privata aktörerna kan trots den statliga finansieringen vara antingen vinstdrivande eller icke-vinstdrivande. Den största skillnaden mellan att vara en privat aktör på en privat respektive offentligt skattefinansierad marknad är att priserna, och därmed intäkterna, på den senare bestäms av beställaren, i det här fallet staten. Det här innebär att den privata aktören här inte har möjlighet att råda över priserna och då intäkterna. På den offentligt finansierade marknaden har de privata aktörerna endast volympåverkan vad gäller intäkternas storlek.⁵⁹

3.3. HÅRDA STYRMEDEL

3.3.1. MÅLSTYRNING GENERELLT

Målstyrning har egenskapen att motivera den anställda att nå ett mål som organisationen har satt upp. Bra uppsatta mål ger den anställda en tydlig bild av vad som förväntas av denne utan att ge tydliga direktiv. Den här motivationseffekten blir ännu starkare då det dessutom finns personliga incitament för varför den anställda skall nå de uppsatta målen, därför inkluderas oftast belöningar i målstyrningspaketet. Det här gör att organisationer där det tillämpas belöningsystem attraherar personer som vet att de är bra på att uppnå mål.⁶⁰

Att definiera vilka parametrar som skall mätas och vilken nivå som skall nås för måluppfyllelse är ett svårt och utmanande arbete. Hänsyn måste tas till vilken riktning man vill att organisationen ska gå eftersom det som mäts är det som kommer att läggas fokus vid. Det är viktigt att formulera sina mål på ett sätt vilket gör att resultatet inte blir på bekostad av kvaliteten.⁶¹

Målen som sätts upp är ofta numeriskt betingade då det här är lättare att mäta. Det finns dock andra mål som kan sättas upp där bedömningen blir mer av subjektiv karaktär. Det här kan exempelvis vara *att vara en bra medarbetare*. För att uppnå bästa resultat skall målet vara precist, objektivt, tidsenligt och förståeligt. Målet får inte vara för högt satt då den anställda måste kunna uppnå målet men måste samtidigt vara tillräckligt högt satt för att vara ett utma-

⁵⁸ Holmberg, A., Ödman, P. (1999)

⁵⁹ Magnusson, Åke., Wittbom, Eva (2013)

⁶⁰ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012) Management control systems

⁶¹ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

nande mål. En ytterligare viktig aspekt är att målet mäter element där den anställda har möjlighet att påverka resultatet av målet.⁶² Det är även viktigt med erkännande och feedback på medarbetarnas prestationer för att möjliggöra att mer utmanande mål kan sättas i framtiden.⁶³

Inom målstyrningsteori visas som nämnt på en relation mellan motivation, i form av beteende, och tydliga samt mätbara mål. Den här korrelationen uttrycks i medarbetares bättre eller sämre prestationer på arbetsplatsen. Teorin menar på att det är de medvetna mål som sätts upp inom verksamheten som påverkar utfallet i form av prestationer och måluppfyllelse. Individer som är väl medvetna om och utsätts för utmanande mål presterar bättre än de som sätts inför svagt formulerade och otydliga mål. Ett exempel på ett otydligt mål ifrån ledningen kan vara att medarbetarna skall prestera *så gott de kan*. Otydligheten ligger i en ej uttalad målnivå vilket kan resultera i en sämre prestation på arbetsplatsen. I de fall då individer är medvetna om vilka mål de ska arbeta mot och hur de kommer att mätas motiveras de till en större ansträngning för att nå dit.⁶⁴

Organisationer som styrs av ledare som är flexibilitetdominanta tenderar att i större utsträckning använda sig av målstyrning än de som styrs av ledare som är kontrolldominanta. Det här innebär att ledare med ett stort kontrollbehov inte använder målstyrning som ett styrmedel då denne är mer inriktad på stabilitet samt att följa en förutbestämd form. Det finns dessutom en relation mellan hur stor spridning det finns på de uppsatta målens natur och hur flexibel ledaren för organisationen är, d.v.s. en mycket flexibel ledare sätter upp mål som täcker ett större antal parametrar.⁶⁵

3.3.2. MÅLSTYRNING ENLIGT NEW PUBLIC MANAGEMENT

Historiskt sett har det mest förekommande styrmedlet inom offentlig sektor varit styrning i form av specifika ramar samt instruktioner som skall följas i arbetet. Den här typen av styrning benämns i många fall handlingsstyrning. Val, innehåll och användning av styrmedel inom offentlig sektor har som tidigare nämnts kommit att ändras.⁶⁶ De i inledningen förekommande förändringar som har skett inom styrning och huvudmannaskap i den kommunala sektorn benämns och begreppsligas i teorin som New Public Management. Decentralisering är ett vanligt så kallat startskott för en övergång till styrning i linje med New Public Management. Decentralisering av verksamheter karaktäriseras bland annat av tydlig målstyrning, resultatansvar i organisationerna olika enheter samt ett slags intern avreglering i form av att fokus ska vara på att målen uppfylls, inte hur de ska uppfyllas.⁶⁷

Teorier kring New Public Management karaktäriseras av att idéer kring styrning inom organisationer lånas in från den privata företagsmarknaden för att anpassas och appliceras i kommunala verksamheter. Inom New Public Management lyfts vanligtvis styrning i form av främst målstyrning fram som det styrmedel som har anammats från styrmetoder inom det privata

⁶² Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

⁶³ Verbeteen, Frank H.M. (2008) Performance management practices in public sector organizations. Impact on performance

⁶⁴ Verbeteen, Frank H.M. (2008)

⁶⁵ Henri, Jean-Francois.(2004) Organizational culture and performance measurement systems

⁶⁶ Verbeteen, Frank H.M. (2008)

⁶⁷ Almqvist, Roland. (2006)

näringslivet.⁶⁸ Det finns idéer om att det i led med den nya vågen av New Public Management inom offentliga verksamheter sker en märkbar förändring av styrningen på ledningsnivå. Den traditionella styrningen inom offentliga verksamheter i form av mycket dokumentation och ramar enligt vilka arbetet ska utföras förändras till ett ledarskap mer präglad av formulering och uppföljning av verksamhetens mål. I led med den förändrade styrningen flyttas även fokus från styrning enligt resurser, exempelvis kortsiktig styrning i form av budget, till ett mer långsiktigt fokus på vad verksamheten skall uppnå, d.v.s. formulering, mätning, uppföljning samt revidering av verksamhetsmålen.⁶⁹

New Public Management kan även brytas ner och beskrivas mer utförligt utifrån följande fem områden: styrning och kontroll, uppdelning och konkurrens, ledningsroller och medarbetarskap, medborgare, kund och medarbetarskap samt nytt språk. Styrningen och kontrollen av organisationen ska fokuseras på mål- och resultatstyrning samt bland annat en mer ingående kontroll och granskning vilket ska generera en ökad effektivitet i verksamheten. Uppdelning och konkurrens innebär dels en uppdelning mellan beställare och utförare av arbetet samt dels en ökad konkurrensmarknad att ta hänsyn till.⁷⁰ Den tydligare uppdelningen mellan beställare och utförare inom offentlig sektor innebär att staten är den nationella beställaren av de kommunala verksamheternas praktiska utförande. Uppdelningen tydliggörs än mer vid uppkomsten av privata aktörer på marknaden då det blir en offentlig beställning, i form av finansiering, av ett privat utförande.⁷¹ Ledningsroller och medarbetarskap fokuseras på en ökad politisk övergripande makt men med en lokal ledargestalt i verksamheten med målstyrningsfokus. Makten för medborgare i form av kunder ökar i och med den här nya styrningsformen. Det finns ett mönster att kommuner som verkar i led med New Public Management väljer att presentera sin organisation i nya termer så som resultatenheter, chefstjänstemän och liknande.⁷²

Empiriska bevis visar dock på en svårighet att formulera tydliga och mätbara mål inom offentlig sektor på grund av verksamhetens karaktär. Mål inom den här typen av verksamheter tenderar i många fall vara av en mer kvalitativ karaktär. Enligt målstyrningsteorin framkommer då en hypotes om att det finns ett positivt samband mellan tydliga och mätbara mål och kvantitativa prestationer, men det är desto svårare att visa på sambandet mellan tidigare nämnda mål och kvalitativa prestationer.⁷³

3.3.3. SVÅRIGHETER MED MÅLSTYRNING

Det finns en del svårigheter angående utformning samt applikation av målstyrning i en verksamhet. Utmaningen ligger i att formulera och fånga upp relevanta mål för verksamhetens karaktär. Att lyckas med det föregående innebär dock inte att problem kring applikationen av målstyrningen i verksamheten löses automatiskt. Utmaningen för organisationer ligger i att omvandla de formulerade målen till praktiska aktiviteter i verksamheten i form av beslut och

⁶⁸ Almqvist, Roland. (2006)

⁶⁹ Hood, Christopher (1995) *The public management in the 1980s: Variations on a Theme*

⁷⁰ Agevall, Lena (2005) *Välfärdens organisering och demokratin – en analys av New Public Management*

⁷¹ Magnusson, Åke., Wittbom, Eva (2013)

⁷² Agevall, Lena (2005)

⁷³ Verbeteen, Frank H.M. (2008)

andra ledningsåtaganden. Applikation av målstyrning i form av formulering, mätning och uppföljning innebär ett antal olika dimensioner av tvetydighet i beslutsprocessen.⁷⁴

Den nämnda tvetydigheten anses enligt allmän visdom vara än mer påtaglig inom kunskapsbaserade verksamheter. För att bättre förstå och förklara svårigheterna kring en ekonomistyrning baserad på bestämda mål inom den här formen av verksamheter kan en konceptuell modell användas. Modellen visar på en relation mellan verksamhetsanknuten kultur, tvetydigheten i målformulering och applicering samt beteendekonsekvenser till följd av den valda styrningen. Det anses svårt att skapa en anpassad målstyrning i en kulturstark omgivning, vilket är karaktäriserande för kunskapsintensiva verksamheter. Målstyrning inom den här typen av verksamheter ska, liksom inom andra verksamhetsformer, ha som funktion att skapa en form av ansvarsskyldighet men det här rationella tankesättet i kombination med den starka verksamhetsanknutna kulturen uppkommer en del oenigheter i intressen. De här stridigheterna i sin tur ger upphov till beteenden i verksamheten vilka kan vara antingen önskade eller oönskade i linje med de uttalade målen.⁷⁵

Oönskade beteendekonsekvenser kan vara tendenser till ökad byråkrati, tunnelseende, en alltför stor fixering på målen och liknande vilket, i motsats till styrningens syfte, kan resultera i en minskad verksamhetsprestation.⁷⁶ Modellen visar på vilken betydelse och inverkan verksamhetens kulturella förhållanden har i praktiken på utfallet av en önskad respektive oönskad måluppfyllelse. Det innebär vidare att en lyckad målstyrning inte enbart är beroende på i vilken utsträckning mål och ansvarsskyldigheter följs i praktiken utan det kan även finnas andra inom verksamheter inneboende omständigheter som påverkar utfallet.⁷⁷ För att motverka eventuella oönskade effekter av målstyrning inom offentliga verksamheter krävs en högre grad av involvering av verksamhetens alla olika delar och medarbetare. Information och kommunikation är här avgörande för att styrningen skall få en önskad effekt.⁷⁸

3.4. MJUKA STYRMEDEL

3.4.2. INDIVIDBASERAD STYRNING

Individbaserad styrning syftar till en slags indirekt styrning av medarbetarna. Styrningen skall ske genom att ledningen skall fungera som en stöttepelare med uppgift att förse medarbetarna med nödvändiga förutsättningar och resurser. Det här möjliggör för personalen att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett så bra sätt som möjligt. Individbaserad styrning innebär också att få medarbetarna medvetna om vad som förväntas av dem för att de sedan själva ska motiveras till att vilja arbeta i led med dessa förväntningar. En lyckad individbaserad styrning kan då sägas existera i de fall då medarbetarna är självdrivande i sina arbetsuppgifter och ledningen endast behöver finnas till för att stötta och förse dem med förutsättningar och resurser längs vägen. Den här typen av styrning kan implementeras genom att vid anställningstidpunkten hitta rätt person till rätt jobb, erbjuda löpande utbildningar under arbetstiden samt en ut-

⁷⁴ Vakkuri, Jarmo., Meklin, Pentti (2003) The impact of culture on the use of performance measurement information in the university setting

⁷⁵ Vakkuri, Jarmo., Meklin, Pentti (2003)

⁷⁶ Verbeteen, Frank H.M. (2008)

⁷⁷ Vakkuri, Jarmo., Meklin, Pentti (2003)

⁷⁸ Fryer, Karen., Antony, Jiju., Ogden, Susan. (2009) Performance management in the public sector

forma medarbetarnas arbetsuppgifter på ett sådant sätt att det finns möjligheter för dem att lyckas i det de gör.⁷⁹

I organisationer där medarbetarna inte motiveras av finansiella belöningar i sitt dagliga arbete, benämnt yttre motivation, talas det om individer som istället drivs av en inre motivation. Den inre motivationen speglar individers naturliga benägenhet och vilja till att aktivt utföra uppgifter utan någon finansiell belöning i ersättning som motiverar dem. Begreppet inre motivation berörs inom teorin om stewardship. Beteenden i linje med den här teorin präglas av att gruppens, i form av övriga medarbetares samt verksamhetens, långsiktiga bästa sätts framför individens egna personliga intressen. Det kommer till uttryck i att ett personligt ansvar tas för utförandet av de dagliga arbetsuppgifterna. Medarbetaren känner en form av tillhörighet till verksamheten och har en inre vilja till att agera och prestera på, ett utifrån verksamhetens synsätt, önskat sätt. Den belöning som erhålls är av personlig karaktär så som självförverkligande och stolthet. En genomgående inneboende anda av stewardship på en arbetsplats skapas genom genererandet av personligt och institutionellt förtroende vilket väcker uppmuntran och engagemang hos medarbetarna. Formella organisationsstrukturer och regler hämmar å sin sida medarbetarens inneboende egenskap av att vara en steward.⁸⁰

Vid förekomst av styrproblem i en verksamhet kan de reduceras genom en ökad grad av individbaserad styrning. Det här kan exempelvis vara att fokusera på en högre grad av kommunikation i verksamheten för att tydliggöra var medarbetares roll, utöka förutsättningarna för de nuvarande medarbetarna med syftet att skapa en högre professionalism samt utveckla de nuvarande arbetsuppgifterna för att än mer möjliggöra för framgång.⁸¹

3.4.3. KULTURELL STYRNING

Likt beskrivits i avsnitt 3.1., har kulturell styrning för avsikt att med hjälp av gemensamma värderingar och normer, motivera gruppen och individen att agera i organisationens intresse. På detta vis skapas en kultur för hur individer inom organisationen agerar på arbetsplatsen. En kultur tar långt tid att bygga upp och skapas genom delade traditioner, attityder och sätt att bete sig på. Huruvida det finns en organisationskultur kan märkas ifall anställda som varit anställda länge svarar liknande angående hur vissa saker fungerar på arbetsplatsen så som vad som krävs för att klättra i organisationen och vad de är stolta över.⁸²

De organisationer som är av större karaktär försöker utforma en organisationskultur genom att utforma dokument för vett och etikett på arbetsplatsen, etik- och moral-policys, vision och mission. De här formellt nedskrivna dokumenten sätter en ram för hur ledningen vill att organisationen skall agera och ger en guidning för de anställda att förstå vad ledningen förväntar sig av dem. Att utforma den här typen av dokument garanterar inte att arbetare tar till sig och anpassar sig till dessa ramar.⁸³

⁷⁹ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

⁸⁰ Hernandez, Morela (2008) Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model

⁸¹ Merchant, Kenneth A. (1982)

⁸² Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

⁸³ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

Ett annat sätt att skapa kultur är genom intern rekrytering och medarbetarrotation. Det här ger de anställda en större uppskattning för vilket arbete som läggs ner på andra avdelningar samt en större förståelse för andra avdelningars disparata mål.⁸⁴

Den fysiska arbetsplatsen kan utformas på ett sådant sätt att den hindrar eller motiverar arbetare att interagera med varandra. Även vilka klädkoder företaget satt upp, på vilket sätt information kommuniceras samt vilket språk som används bland medarbetarna på arbetsplatsen är alla faktorer som påverkar utvecklingen av företagskulturen.⁸⁵

4. EMPIRI

I det här kapitlet redogörs för resultateten från de intervjuer som har genomförts med syfte att undersöka och beskriva hur val, innehåll och användning av hårda respektive mjuka ekonomiska styrmedel ser ut i de responderande fristående och kommunala gymnasieskolorna i Göteborgs Stad. Resultaten presenteras under olika ämnesområden inom vilka de responderande gymnasieskolorna är tematiskt uppdelade och därefter i alfabetisk ordning.

4.1. RESPONDENTERNA OCH GYMNASIESKOLORNAS ÄGARSTRUKTUR

4.1.1. RESPONDENTERNA

Burgårdens utbildningscentrum, vidare nämnd Burgården, är uppdelat i olika programområden och respektive område styrs och leds av en operativ rektor. Ingemar Hansson arbetar sedan tolv år tillbaka som operativ rektor för det område som innefattar Lärcentrum, Prövningsenheten samt Introduktionsprogrammet kallat IM. Han är även sedan två år tillbaka samordnande rektor för området Skånegatan där han arbetar med övergripande frågor för området i stort. Han har en bakgrund som lärare och har under hela sin karriär inom det gymnasiala skolväsendet arbetat inom den kommunala sektorn.

Ingemars främsta arbetsuppgifter i dagsläget är ett antal löpande uppgifter inom ekonomi, personal och verksamhetsrelaterade frågor. Han kan kännas vid att det har skett en förändring av de här arbetsuppgifterna under årens gång på så sätt att arbetet över lag inom skolverksamheter har blivit mer utsatt. Med det menar han att det har blivit mer att göra idag vilket innebär att det med åren har uppkommit allt fler uppgifter och därmed fler arbetstimmar.

På Hvitfeldska gymnasiet är verksamheten uppdelad i olika programområden där respektive område styrs och leds av en rektor. Några år tillbaka tillsattes en ny tjänst på skolan med titeln Gymnasieskolenhetschef vilken innebär ett övergripande ansvar för skolan och programrektorerna. Den här tjänsten bemannas sedan införandet av Mikael Karlsson. Han har arbetat inom Göteborgs Stad sedan år 2007 och har under åren arbetat i gymnasieverksamhet samt som områdeschef för området Centrum innan tillträdet av sin nuvarande tjänst. Hans främsta arbetsuppgifter i dagsläget är ett övergripande totalt ansvar för skolans ekonomi och verksamhet.

⁸⁴ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

⁸⁵ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

Mikael har även erfarenheter från fristående gymnasiala verksamheter och han anser att det finns skillnader i hur verksamheterna styrs rent ekonomiskt. Sedan skiljer det sig dock mellan om det är en mindre enskild fristående skola eller om den ingår i en större koncern. Mikael själv har arbetat inom en mindre fristående skola och anser att en av de nämnvärda skillnaderna är att det inom den kommunala verksamheten tar längre tid för beslut att nå igenom de olika nivåerna, d.v.s. att det är en längre process från det att ett beslut tas på en högre nivå tills att det når de nedre nivåerna i verksamheten. Det finns en mer märkbar byråkrati inom den kommunala verksamheten än inom fristående enligt Mikael utifrån hans egna erfarenheter. Något annat som skiljer sig mellan fristående och kommunala verksamheter är att det inom de kommunala verksamheterna finns ett krav på att ta emot alla elever medan det inom fristående skolor finns en rättighet att själva styra vilka elever de vill ta emot efter läsårsstart då de står utanför den offentliga sektorn.

Schillerska gymnasiet är uppdelat i olika programområden där respektive område styrs av en programrektor. Kristina Bergman Alme är programrektor för det Estetiska programmet. Hennes främsta arbetsuppgifter som programrektor är att ansvara för programmet som helhet vilket bland annat innefattar programmets ekonomi. Hon har tidigare erfarenheter som rektor inom kommunal verksamhet innan hon tillträdde sin tjänst på Schillerska gymnasiet i augusti år 2013.

Drottning Blankas Gymnasieskola Göteborg, vidare nämnd Drottning Blankas, är ett aktiebolag som startades år 2010 och sedan 2012 har Lena Hellsten arbetat där som rektor. Lenas främsta arbetsuppgifter är blandade och utgörs till stort av det övergripande ansvaret för skolverksamheten vilket innefattar bland annat personal, skolans ekonomi samt att se till att de nationellt statligt bestämda lagarna och reglerna så som skollagen följs. De ekonomiska arbetsuppgifterna utgörs till exempel av inköp av skolmaterial, genomgång av månatliga ekonomirapporter med Academias controller och det övergripande ekonomiska ansvaret för skolverksamheten.

Lena har arbetat som rektor i elva år och har erfarenhet av att arbeta både i kommunal och fristående verksamhet. En nämnvärd skillnad enligt hennes erfarenheter är att det finns en större centralisering inom kommunala verksamheter än vad hon anser att det finns inom fristående.

Göteborgsregionens Tekniska Gymnasium, vidare nämnd GTG, är ett av fyra verksamhetsområden inom utbildningsföretaget Göteborgs Tekniska College, vidare nämnd GTC. Anna Hertzberg har arbetat på företaget i elva år och arbetar idag som ekonomichef och administrativt ansvarig på GTC vilket speglar hennes främsta arbetsuppgifter. Hon är även ansvarig för en grupp på sju personer som alla arbetar inom ekonomi och administration. Anna har arbetat på den posten på GTC i elva år och under åren har det skett förändringar av hennes post. I takt med att företaget har vuxit sig större har posten utvecklats från endast ekonomiansvarig till dagens tjänst.

IT-Gymnasiet Göteborg, vidare nämnd IT-Gymnasiet, startades för femton år sedan och sedan sex år tillbaka arbetar Jens Holm där som rektor. Han har en bakgrund som ekonom i grunden och har bland annat arbetat som VD för ett IT-företag innan insteget i skolverksamheten.

Hans främsta arbetsuppgifter som rektor anser han kan liknas vid vilken företagsledares som helst i form av att ha det övergripande ansvaret på skolan genom att leda och fördela arbetet i verksamheten.

4.1.2. ÄGARSTRUKTUR

Ägarstrukturen på Burgården, Hvitfeldska samt Schillerska är densamma då de alla är kommunala gymnasiala skolor. Ägaren i de här fallen är då kommunen och mer specifikt det politiska partiet som har makten under den givna mandatperioden. Beslut inom skolverksamheten i kommunen tas och går igenom olika organ i form av nämnd, förvaltningsledning samt förvaltningschef.

Enligt respondenterna på de kommunala gymnasieskolorna bildades för några år sedan ett stort gap mellan antalet gymnasieplatser i Göteborg och antalet elever. Det här i takt med att antalet gymnasieskolor ökade och elevkullarna blev allt mindre. Det här gapet ledde till att ett antal gymnasieskolor fick svårt att få ekonomin att gå ihop vilket innebar att en del skolor var tvungna att läggas ned på grund av förluster. För att kunna möta den här situationen med en ökad press och konkurrens på gymnasieskolmarknaden skedde för två till tre år sedan en omorganisering av den kommunala gymnasieverksamheten i Göteborgs stad. Tidigare redovisade varje kommunal gymnasieskola var för sig men i och med omorganiseringen skedde en organisatorisk uppdelning i form av att fem redovisningsområden, varav tre innefattar gymnasieskolor, bildades. De tre gymnasieområdena inom Göteborgs stad är idag Centrum, Skånegatan samt Lindholmen. Den organisatoriska uppdelningen innebär att varje gymnasieskola har och ansvarar för sin egen ekonomi men sedan samredovisas alla skolor inom samma område vilket innebär att skolor med förluster kan bäras upp av skolor som genererar ett överskott inom området.

De fristående gymnasieskolorna drivs på lika villkor som de kommunala men ägarstrukturen ser annorlunda ut och kan även skilja sig bland de fristående skolorna sinsemellan. Både Drottning Blankas och IT-Gymnasiet ägs i dagsläget till 100 procent av Sveriges största utbildningskoncern Academedia vilka i sin tur ägs av riskkapitalbolaget EQT. GTG är, som tidigare nämnt, ett verksamhetsområde inom företaget GTC vilket ägs gemensamt av Volvo Personvagnar AB (25,5 %), AB Volvo (25,5 %) samt kommunen (49 %). Då företaget till störst del ägs av enskild huvudman räknas skolan som fristående trots förekomsten av kommunalt ägande.

4.2. HÅRDA STYRMEDEL I GYMNASIESKOLAN

4.2.1. EKONOMISKA MÅL

På Burgården är det viktigaste styrmedlet enligt Ingemar Hansson skolans budget, vilken är styrd utav de ekonomiska förutsättningar som kommunen har. Budgeten tas fram genom en dialog mellan respektive gymnasieområde, områdeschefer ekonomiavdelning och rektorer. Då kommunala skolor har kalenderår påbörjas den här processen i september och fastställs sedan den första december, men trots det här finns det möjlighet att i januari göra mindre justeringar. På en av de avdelningar där Ingemar är rektor går elever som först har hoppat av en annan gymnasieutbildning. Det här innebär att ingen elev söker sig direkt till det här pro-

grammet vilket gör att den vanliga metoden för resursfördelning med en skolpeng per antagen elev inte fungerar här. Istället tilldelas de en summa vilken är baserad på tidigare kostnader. Summan kan dock justeras om elevantalet varierar mer än vad budgeten tillåter. Resursfördelningen baseras på Ingemars avdelning efter historiska kostnader. Ingemar menar att det sitter i väggarna och att strukturen som redan finns förvaltas.

Budgeten följs enligt Ingemar upp månadsvis genom att två ekonomer inom gymnasieområdet Skånegatan granskar utfallet och ger en mindre prognos om framtiden en vecka in i nästkommande månad. Skånegatans ledning träffas även en gång per kvartal där fler personer inom gymnasieområdet är samlade och underlaget är mer genomarbetat. Eftersom budgeten bara är en plan kontrolleras på dessa sammanträden hur det har gått, vilka avvikelser som finns och lägger sedan upp en handlingsplan för hur nästa period skall klaras. Dessutom har de ett halvårsbokslut där budget följs upp på liknande sätt. Ingemar menar att de på en kommunal skola dock har mindre möjligheter att direkt skära på kostnaderna då det inte finns samma möjlighet att justera personalkostnaderna under innevarande termin. Det tar alltså längre tid innan de kan agera ifall att budgeten skulle bli överstigen. Trots det här anser Ingemar att han har den frihet under ansvar som krävs för att kunna påverka utfallet av de mål som finns uppsatta.

Enligt Ingemar har de kommunala skolorna under de senaste 15 åren blivit bättre på uppföljning. Det här beror på den konkurrens som skapats i och med det ökande antalet friskolor på marknaden. Det här för att åtgärder snabbt skall kunna göras om det är något som inte fungerar till skillnad från tidigare då uppföljning skedde i mindre utsträckning och mer sällan.

Ingemar menar att det finns ett moraliskt dilemma i rektorspositionen på så sätt att det teoretiskt sätt krävs att han som rektor både ska följa skollagen men också hålla sig till den budget som fastslagits. Problemet blir att resurserna inte räcker till för att följa skollagen och därför blir det de ekonomiska förutsättningarna som får den överordnade rollen. Det gäller därför som rektor att tänja ramen för att kunna följa skollagen till en större del. Problemet är enligt Ingemar att det finns två olika huvudmän, d.v.s. skollagen sätts av riksdagen och den ekonomiska ramen sätts av kommunen.

På Burgården har de enligt Ingemar inga finansiella nyckeltal som skall uppnås utöver att skolans resultat ska bli noll.

Inom gymnasierregionen Centrum har de ett gemensamt mål om ett nollresultat. Hvitfeldska är för tillfället det gymnasiet inom regionen med det stabilaste elevantalet. Därför har Hvitfeldska som ett ekonomiskt mål att täcka förluster som Schillerska för tillfället dras med. Mikael Karlsson förklarar att det inom området dessutom finns en gammal skuld som de försöker betala av, varför Centrum regionen för tillfället försöker att gå ca 1 miljon kronor plus per år. Som styrverktyg på Hvitfeldska används en budget som Mikael har tagit fram. Intäkterna är elevpengen för de ca 2000 elever som går på Hvitfeldtska gymnasiet. När den gamla skulden är betald har de trots det uttalade vinstmålet om noll ett mål om att lägga undan 2 procent. Det här ska utgöra en buffert för framtida eventuella förluster samt skulder. Nollresultatmålet är därför satt i ett mer långsiktigt perspektiv.

När Mikael utformar budget görs detta i samråd med Hvitfeldskas rektorer. Rektorerna har sedan rätt att sköta nyanställningar och uppsägningar utefter deras möjlighet att hålla budget, d.v.s. det finns möjlighet att bestämma och arbeta fritt inom de givna budgetramarna. Mycket arbete läggs på att ta fram hur de ska fördela overhead kostnader så som lärare inom de mer allmänna ämnena där eleverna går i mixade klasser, samt de kostnader som krävs för att skolan ska gå runt i övrigt, så som vaktmästeri och matsal. Budgeten följs sedan upp kvartalsvis och utfallet granskas då noggrant.

Schillerska ingår, som beskrivits ovan, i samma gymnasieområdesregion som Hvitfeldska. Därför har de samma övergripande ekonomiska mål som Hvitfeldska. Eftersom Schillerska under de senaste åren inte har samma elevantal har de inte samma krav på att uppnå ett överskott till avbetalning på den skuld som regionen har.

Även på Schillerska är budgeten det viktigaste styrverktyget. Budgeten sätts samman i diskussion mellan rektorerna, så som Kristina Bergman Alme, och ekonomen. Rektorernas viktigaste post i budgetarbetet är personalkostnaderna. Det här är också en av de största posterna på en skola. Budgeten följs upp med kvartalsrapporter och halvårsrapporter. Tidigare har region Centrum redovisats tillsammans som en organisation men det finns även ett behov av att se på skolorna utifrån särredovisning för att kunna se hur det går för varje skola. Det här för att undvika att förluster göms och glöms bort.

På Schillerska ansvarar varje rektor för sitt program och dess ekonomi. Den här uppdelningen är något som nyligen har omorganiserats med grund i att få större koll på ekonomin. Trots det här finns det på skolan fortfarande gemensamma övergripande kostnader som måste bäras gemensamt. Hur det här ska gå till är ännu oklart. Frågan som Kristina ställer sig här är om de ska dela upp de här kostnaderna i proportion till antalet elever per program eller i vilken utsträckning respektive program utnyttjar de gemensamma tjänsterna. Kristina som är ansvarig för sitt programs ekonomi menar ändå att hon som rektor har de befogenheter som krävs för att kunna bära ansvaret för att budgeten följs.

Drottning Blanka styrs av företaget Academedia's krav på täckningsbidrag. Academedia har satt upp vissa nyckeltal för skolan, vilka bör följas. Dock är det viktigaste att de når upp till de avkastningskrav som finns. I Göteborg är skolpengen lägre än i många andra kommuner i Sverige vilket gör det mindre lönsamt att driva en fristående skola här. Lena Hellsten menar dock att det trots det här väljer att öppna skolor i Göteborg för att det går att få en lönsam verksamhet här samt att det kan vara bra att vara etablerad på marknaden ifall att styret i kommunen skulle förändras. En sådan förändring hade kunnat ge förändrade ekonomiska möjligheter för fristående skolor i Göteborgs Stad.

Drottning Blankas budget sätts av verksamhetschefen för skolan, dock har Lena som rektor möjlighet att påverka uppförandet av budgeten. Drottning Blankas budget följs upp månadsvis av Lena och hennes chef på Academedia. Lena är väl insatt i ekonomin och i början av skolåret följs budgeten upp nästan dagligen. Det här beroende på att det under den här tiden sker en större rotation av elever vilket innebär att intäkterna kan förändras snabbt. Lena, som tidigare arbetat kommunalt, menar att de på en fristående skolor generellt har större koll på exakt hur många elever som skolan har eftersom det finns ett annat intresse att göra en vinst.

Budgetens olika kostnadsposter är inte helt fasta utan de kan överskrida en post lite om de samtidigt drar ner lite på en annan post. Det viktigaste är att samma resultat som är satt upp nås. Lena har därför möjligheter att själv styra ekonomin till viss del även om mycket ramdirektiv kommer uppifrån. Inom Academedia koncernen går olika skolor olika bra, vilket gör att vissa skolor får täcka andra skolors förluster. Drottning Blankas har inte det problemet utan klarar att hålla sig till den budget som satts upp efter de förutsättningar som finns att driva en gymnasieskola i Göteborgs kommun. Academedia har olika krav på täckningsbidrag ifrån skolor i olika kommuner.

GTG är som beskrivits ovan inte en renodlad fristående gymnasieskola på likartat sätt som IT-Gymnasiet och Drottning Blankas varpå de heller inte har liknande ekonomiska mål i form av vinstmål som de övriga två friskolorna. Anna Hertzberg menar dock att trots att skolan inte har ett avkastningskrav så skall skolan ändå drivas affärsmässigt. GTG får som alla andra gymnasieskolor i Göteborgs kommun en skolpeng beräknad per elev från kommunen, men då de på skolan läser fler poäng än de standardiserade 2500 får de även finansiering från Volvo för de resterande poängen.

På GTG är det viktigaste medlet för att styra ekonomin budgeten. Den tas fram i oktober av Anna tillsammans med VDn för GTC. GTC är uppbyggt på ett antal olika arbetsområden. Det är till dessa grupper som VDn och Anna fördelar de olika budgetposterna. De ansvariga för respektive arbetsområde har möjlighet att göra anspråk på större resurser för att kunna driva sin process. Anna beskriver budgeten som kostnadsbaserad, d.v.s. att de bygger den nedifrån. Resultatmässigt läggs budgeten på strax över noll, på grund av att de vill kunna lägga undan lite till en så kallad buffert. Poängteras görs dock att det inte görs några utdelningar inom företaget utan att en eventuell vinst vid årets slut återinvesteras i företaget och skolan. Det för att skolan ska kunna utvecklas kontinuerligt.

Då budgetarbetet är klart presenteras budgeten för GTCs styrelse. När budgeten har antagits har VD det yttersta ekonomiska ansvaret även om varje arbetsområde har ett ansvar gentemot VD för att budgeten på arbetsområdet hålls. Anna är på så vis ansvarig för att budgeten hålls på avdelningen ”Ekonomi och Administration”. Anna menar att det inte finns befogenhetsbegränsningar som hindrar de ansvariga för områdena att nå upp till budget då organisationen är väldigt platt och att de då ges möjligheter att påverka situationen. Det är inte heller styrt hur de skall gå till väga i arbetet utan att de kan välja sitt arbetssätt så länge de uppsatta målen nås.

GTGs budget följs upp i kvartalsbokslut som de anställda på företaget får ta del utav. Varje kvartal gör de också en prognos för framtiden där förändringar från budgeten kan tas med. Anna menar att personalen är medveten om vikten av att skolans budget går ihop. De har också kontinuerliga personalmöten där allt som rör organisationen kan tas upp men att ekonomin ibland är en del av dessa möten.

IT-Gymnasiet tillhör, precis som Drottning Blankas, koncernen Academedia varpå skolorna har liknande ekonomiska avkastningskrav. För att nå upp till det här avkastningskravet bildas det en budgetram med utgångspunkt i skolpengen. Inom den här ramen har Jens Holm möjlighet att utforma skolans budget. Jens menar dock att han med tiden märkt av en alltmer

styrning uppifrån i form av nyckeltal men att de här ännu inte fått för stort fokus så länge skolan uppfyller kraven. Jens anser att styrningen uppifrån istället borde bli mindre då varje skola har olika förutsättningar och att de därmed hade haft möjlighet att utforma en specialanpassad ekonomistyrning lokalt på varje skola.

Enligt Jens har de frihet inom ramarna att lägga kostnaderna på ett annat ställe om det krävs. Han menar att han har de befogenheter som krävs för att kunna uppfylla de avkastningskrav som finns.

Budgeten följs upp med en månatlig rapport varpå Jens har möjlighet att justera kostnadsbördan utefter vad resultatet blir. Det görs dessutom två stycken prognoser under året. Den första görs redan i början av september, något som Jens tycker är för tidigt, och den andra görs i november. Det här för att de skall kunna se det aktuella elevantalet och förutspå hur intäkterna kommer att se ut framöver. Prognoserna är något som de enligt Jens anammat ifrån de kommunala skolorna. På IT-Gymnasiet låter de elever ansluta skolan till och med november varje läsår men inte senare, då denna anses ha missat för mycket av året för att kunna ta igen.

4.2.2. ICKE-EKONOMISKA MÅL

Vad gäller icke-ekonomiska mål talar respondenterna på de tre kommunala gymnasieskolorna om samma mål; att ge varje elev den skolgång som de har rätt till. Det här är det övergripande av staten nationellt fastställda målet vilket yttras genom skollagen.

Utöver det ovan nämnda icke-ekonomiska målet har de inga andra specifikt uttalade styrande mål inom den här kategorin på Burgården.

På Hvitfeldska har de för året valt ut tre icke-ekonomiska mål, vilka även är lönegrundande. Dessa tre mål är att ITK kompetensen bland lärare ska öka, bli mer aktiva klassföreståndare och att öka användningen av formativ bedömning. Resultatet av hur hela lärarkåren har utvecklats inom de nämnda områdena redovisas uppåt till områdeschefen, vilken i sin tur lämnar informationen vidare uppåt till politikerna.

Kristina förklarar att även Schillerska har andra icke-ekonomiska mål som kommer ifrån politikerna. Exempel på det här är att det en dag i veckan skall serveras enbart vegetarisk kost i matsalen. Det här följs upp och rapporteras.

Lena Hellsten nämner att de på Drottning Blankas har resultatmål, inom de icke-ekonomiska, i form av elevernas prestationer vilka uttrycks i icke-finansiella nyckeltal så som exempelvis betygsresultat per elev.

På GTG har de som ett icke-ekonomiskt mål att minst 90 procent av eleverna ska klara sig igenom det tuffa gymnasieprogrammet. Det här mäts genom att titta på elevernas betyg under läsåren. Om det på skolan finns ett behov sätts extra resurser in inom ett specifikt ämnesområde för att se till att alla elever ska få möjlighet att klara sig. På skolan tar de även sin så kallade joker-lärare vilka utgörs av studenter från Chalmers Tekniska Högskola som under maximalt ett år skall fungera som ett extra stöd inom de tekniska lite svårare ämnena på skolan.

IT-gymnasiet är en skola där de har tagit fasta på icke-ekonomiska mål. Då Jens började sitt arbete som rektor på skolan gjorde han till sin första uppgift att öka skolans attraktivitet genom att sätta ett övergripande mål, vilket det arbetas med än idag, om att skolan ska bli Sveriges främsta och mest attraktiva IT-profilerade gymnasieskola. Målet är specificerat och nedbrutet i nyckeltalstermer i form av att skolan ska ha två sökande per elevplats samt att 95 procent av eleverna ska rekommendera skolan. Jens menar att de delvis har nått upp till det här målet på skolan då de i nuläget har flest sökande per plats på IT-profilerade skolor. Han menar att mycket av deras framgångar beror på att de har använt sig av klassiska säljtekniker som Jens har fått med sig från sina tidigare arbetserfarenheter.

4.3. MJUKA STYRMEDEL I GYMNASIESKOLAN

4.3.1. MOTIVATION AV DEN ENSKILDE MEDARBETAREN

Utifrån de intervjuer som har gjorts har det framkommit att det tillämpas individuell lönesättning på alla de responderande gymnasieskolorna men utifrån vilka exakta lönegrunder kan skilja sig.

På Burgården är den individuella lönesättningen dels baserad på i vilken utsträckning eleverna uppnår en godkänd gymnasieutbildning. Mätningen av det här sker genom statistik från betygsättningen vid läsårets slut och om det då visar sig att en större del av eleverna klarar sin utbildning är det en positiv indikation. Den individuella lönesättningen är även baserad på personalens individuella förmåga till flexibilitet, samverkan och utveckling i sin tjänst. Ingemar anser att medarbetarna är väl medvetna om vad deras individuella lön och en eventuell ökning är baserad på då det finns utskrivna lönekriterier vilka det diskuteras kring på individuella utvecklingssamtal mellan ledning och personal.

En problematik som Ingemar Hansson anser att det finns kring det här systemet med en individuell lönesättning är att det i teorin är bra men det anses vara svårt att tillämpa i praktiken. Alla kommunala gymnasieskolor får en förutbestämd andel på 3,1 procent av skolans sammanlagda personalkostnader i form ekonomiska resurser som skall användas till löneökning. Problemet här är dock att det finns ett antal olika led och områden där det av skollagen krävs att de ekonomiska resurserna ska tillsättas först, till exempel måste skolan enligt skollagen kunna erbjuda elever med svårigheter extra stöd vilket kräver extra personalkostnader. Efter att alla led har tagit sin del av resurserna kan det som blir kvar användas till fördelning av eventuella löneökningar. Den resterande potten är tyvärr ofta väldigt liten vilket innebär att alla som har nått upp till de utskrivna lönekriterierna i många fall inte kan få löneökning samtidigt då resurserna inte räcker till. Ingemar får här göra en avvägning och försöka fördela de resurser som finns på ett så bra sätt som möjligt.

På Hvitfeldska gymnasiet är den individuella lönesättning baserad på ett visst antal utskrivna lönekriterier vilka till viss del kan kopplas till skolans aktuella mål. Ett mål som Mikael Karlsson tillsammans med programrektorerna har bestämt att det ska fokuseras lite extra på under den här perioden är en ökad IKT-kompetens, informations- och kommunikationsteknik, genom att först öka lärarnas kompetens för att sedan kunna öka elevernas. Utifrån föregående är ett av de lönegrundande kriterierna i dagsläget i vilken utsträckning personalen arbetar

inom det här och då främst genom en ökad användning av Intranätet även för undervisning. Det här kan mätas genom att lärarna själva får redovisa hur det har arbetat samt med hjälp av elevenkäter. För att ge personalen möjlighet att utvecklas inom det här och ha möjlighet att nå upp till det här lönekriteriet ges de förutsättningar i form av utbildning samt dator. Den individuella lönesättningen är även baserad på personalens personliga utveckling i sitt arbete. Mikael menar att personalen är väl medvetna om de lönekriterier som finns och hur de ska arbeta med sin individuella löneutveckling.

Vad gäller motivationen av den enskilde medarbetaren har det på Schillerska gymnasiet nyligen varit ett och ett halvt tuffa år då det krävdes nedskärningar i personal. Det här har lett till att den nuvarande personalen, lärarna, har fått en ökad arbetsbörda i form av att deras undervisningstid har gått från 600 poäng till i dagsläget 700 poäng. Enligt Kristina Bergman Alme handlar motivationen av medarbetarna nu mycket om kommunikation kring hur arbetsuppgifterna för var och en kan effektiviseras. Det förs dialoger kring vad den enskilde medarbetaren ska uppnå med sitt arbete och om det finns nya och mer effektiva arbetsätt för att nå dit. Kristina nämner att det kommer att ställas mer krav på den enskilde medarbetarens arbete och något som det kommer att tryckas på lite extra är att elevernas kunskapsmål ska nås. Innan har det varit vanligt att skuld har lagts på de elever som inte klarar målen men det ansvaret kommer att läggas hårdare hos lärarna.

Lärarnas prestationer i form av elevresultat och även personliga insatser i form av engagemang i sin tjänst är faktorer som ligger till grund för den individuella lönesättning på Schillerska, vilket medarbetarna enligt Kristina är väl medvetna om. Lönekriterierna är utskrivna men sedan är det upp till varje enskild medarbetare att tolka dem. När det kommer till mätningen av de här lönegrundande prestationerna är det upp till varje chef hur de väljer att bevisa och mäta dem. Enligt Kristina är studiebesök i klassrummen en önskan i det här arbetet men där är det tiden som inte alltid räcker till vilket problematiserar bedömningen.

Lena Hellsten, Drottning Blankas, nämner att hon under sina år i branschen kan märka av att det finns en slags inre motivation, ett så kallat "lärarkall", hos personer som väljer att ta sig an läraryrket. Det här innebär att det inte krävs ett så aktivt arbete kring att motivera de enskilda medarbetarna till att göra sitt arbete i skolan. Kommunikationen med den enskilde medarbetaren och dess arbete sker i medarbetarsamtal med Lena där det diskuteras om vad som är respektive inte är bra för just den medarbetaren. Det sker även uppföljning av lärarnas enskilda prestationer och det mäts bland annat genom kursutvärderingar där ros blandas med ris. Lena är även positivt inställd till och uppmuntrar till att en uppföljning och utvärdering av lärarnas dagliga prestationer i klassrummet skulle kunna bedömas genom besök i arbetskamraternas klassrum.

På Drottning Blankas tillämpas individuell lönesättning utifrån utskrivna kriterier vilka bland annat innefattar skicklighet, samarbete samt ansvar. Lena anser att medarbetarna är väl medvetna om vad som förväntas av dem i enlighet med kriterierna då de finns tillgängliga i en personalhandbok samt diskuteras på enskilda personalsamtal mellan Lena och den enskilde medarbetaren.

På GTG är de utskrivna kriterierna för den individuella lönesättningen dels kvalitativa och dels kvantitativa. Personalen är väl medvetna om vad som krävs av dem för att nå upp till de kriterier som finns. Vid medarbetarsamtal med de enskilda medarbetarna diskuteras både personliga mål och även vilka mål som finns uttalade för företaget. Vad gäller motivation av den enskilde medarbetaren tror Anna Hertzberg att det på ett sätt erhålls på så sätt att personalen på skolan ofta får motivation genom ett varierande och mindre enformigt arbete. Tanken är att alla lärare ska kunna arbeta inom företagets alla fyra verksamhetsområden och det är vanligt att många medarbetare även arbetar i industribranschen vid sidan om undervisningstimmar.

Vid nyanställning av lärare på IT-Gymnasiet finns det tre viktiga egenskaper som efterfrågas enligt Jens Holm. De är erfarenhet, förmåga och vilja varav viljan är den absolut viktigaste. Det handlar om att personalen ska ha en inre vilja till att arbeta med det de gör för att det avspeglas i det arbete som sedan utförs. Jens nämner att det tyvärr klagas en hel del bland lärare och tycker därför att det är speciellt viktigt att anställa personal med en stark inre vilja.

Den individuella lönesättning som tillämpas på IT-Gymnasiet sker inom givna ramar. Jens nämner att ju större organisationen blir desto större påtryckningar från fackets sida vilket ger mer snäva ramar för den individuella lönesättningen. Han nämner att han gärna hade sett att det tillämpades bonussystem inom skolverksamheter. Personalkostnader är den nämnvärt största kostnaden för skolor idag och i och med ett eventuellt bonussystem skulle det skapas en mer rörlig kostnadsstruktur. Bonusen skulle då vara kopplad till att i de tider då det går bra för skolan, i form av attraktivitet och tilldragande av elever, sker utdelning av bonus och i sämre tider skulle då bonusen och därmed kostnaderna minska.

4.3.2. MOTIVATION AV MEDARBETARNA SOM GRUPP

På Burgårdens anses personalen ha stort inflytande och bra i insyn i skolans uttalade ekonomiska och icke-ekonomiska mål. Enligt Ingemar Hansson följer de här en grundläggande tanke om att för att kunna uppnå ett positivt resultat i form av måluppfyllelse i ett längre perspektiv måste de få med sig personalen. Det ses som viktigt att personalen begriper, förstår och accepterar vilka mål som ska uppnås både på kort och lång sikt. Personalen ges även möjlighet att agera och påverka måluppfyllelsen inom vissa givna ramar och förutsättningar.

Kommunikationen mellan rektorn, d.v.s. ledningsnivån, och medarbetarna på Ingemars avdelning sker genom veckovisa informationsblad som går ut från honom till all personal inom hans område på skolan. Veckobladet innehåller utöver allmän information även prognoser om framåt i tiden. Utöver skriftlig kommunikation sker även kommunikation i form av tre fasta möten i veckan där Ingemar träffar personalen inom respektive av de tre enheterna för vilka han ansvarar. En gång i månaden träffas även all personal på skolan för ett gemensamt möte där skolövergripande punkter tas upp. Någon form av daglig och mer vardaglig kommunikation mellan Ingemar och personalen sker enligt honom själv tyvärr inte i så stor utsträckning. Tillbaka några år i tiden fanns det tid till att sitta ner och fika med personalen i princip varje dag men i takt med de ökade arbetsuppgifterna har den tiden tyvärr blivit nämnvärt reducerad, vilket har lett till att i dagsläget är han glad om han hinner medverka på personalens fikaraster någon enstaka gång under veckan.

På Hvitfeldska gymnasiet finns det en form av ett aktivt arbete kring att motivera medarbetarna till att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Personalen är väl medvetna om det faktum att eleverna är skolans främsta och enda intäkt. Därmed förstår de även vikten av att locka till sig nya elever och få nuvarande elever att stanna kvar på skolan genom att upprätthålla ett gott rykte genom god undervisning. Det här för att skolan ska få in en lika stor eller större intäkt månatligen. Ett ökat elevantal innebär större intäkter vilka kan användas till resurser för nyanställning av fler lärare och därmed en utjämna ut arbetsbelastningen. Det ligger därför i allas intresse att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt.

Som gymnasieskolenhetschef har Mikael Karlsson inte mycket direktkontakt genom möten med personalen i form av lärarna utan det sköts mestadels av respektive programrektor vilka i sin tur har kontakt och möten med Mikael. Mikael's främsta kommunikation med medarbetarna är dels genom skolans fackliga samverkan och dels genom veckovisa informationsblad för vilka han är ansvarig utgivare. För en ökad kommunikation mellan de olika leden på skolan har de även något som de kallar för en skolkonferens. Här träffas framröstade representanter från olika nivåer och områden på skolan för att diskutera skolgemensamma frågor vilka till exempel kan vara en eventuell ombyggnad av skolgården eller liknande.

Enligt Kristina Bergman Alme finns det stora variationer i hur rektorer arbetar med att motivera sin personal att arbeta i linje med verksamhetens mål. Personal i skolan, och främst då lärarna, fokuserar i många fall på att deras arbete främst är ett statligt uppdrag och de mål som ska uppnås är de som framgår i skollag och liknande. Det krävs ett aktivt arbete och en god kommunikation med personalen för att få dem att förstå och acceptera även övriga mål för skolans verksamhet.

På Schillerska, liksom vid Hvitfeldska finns det i nuläget ett fokus på att uppnå en ökad kompetens och arbete inom IKT på skolan för att anpassa sig och följa den tekniska utveckling som sker i dagens samhälle. Det här nya arbetssättet ska även vara ett hjälpmedel till att kunna uppnå fler pedagogiska mål. Personalen ges utbildning och de förutsättningar som krävs för att kunna arbeta i enlighet med det här. Kristina nämner att det trots allt finns en tendens av nervositet bland lärarna angående det här nya arbetssättet. En bakomliggande orsak till nervositeten kring ett nytt arbetssätt tror hon mycket kan bero på att större delen av lärarkåren är i övre medelåldern och har arbetat på ett visst sätt inom den här branschen i många år.

Vad gäller företagskulturen på Schillerska nämner Kristina att hon kan kännas vid att det finns en "team-känsla" bland personalen, både på skolan som helhet och på programnivå. Företagskulturen och känslan av gemenskap underhålls bland annat genom gemensamma studiedagar och fester där all personal träffas under.

I takt med att Drottning Blankas har vuxit sig större har det blivit allt svårare att behålla en gemenskap och sammanhållning bland medarbetarna. Det har blivit alltmer uppdelat med personalrum på olika våningar och lunchtider som går om varandra. Enligt Lena Hellsten har skolan fått så kallad växtvärk och som ett aktivt försök att motverka det här planeras det nu inför nästa läsår att bland annat budgetera för fler sociala personalaktiviteter samt gemensamma lunchtider och rum. I nuläget finns det dock en del tillfällen då personalen träffas i

olika möteskonstellationer, d.v.s. ibland all personal, ibland programspecifik personal och liknande. Vad gäller övrig kommunikation från Lena till personal sker den bland annat genom veckobrev innehållande allmän information och ibland uppmaningar. Lena nämner att de delar inom ekonomin och skolans mål som är relevant för personalen delges dem men alla små detaljer behöver personalen inte veta.

Enligt Anna Hertzberg arbetar de aktivt med att skapa och behålla en god företagskultur på GTC, vilket GTG som tidigare nämnt är ett verksamhetsområde inom. Vartannat år genomförs en medarbetarenkät vilken bland annat tar upp trivsel på arbetsplatsen samt lyfter upp negativa saker till ytan. Enkäten ligger sedan till grund till vad det finns för områden och specifika saker på arbetsplatsen där det behövs fokuseras och arbetas mer med för att få en ökad trivsel bland medarbetarna. Det här har resulterat i att det i dagsläget finns en hög trivselfaktor bland personalen på skolan och även en låg personalomsättning. En faktor som Anna tror ligger till grund till den höga trivseln bland personalen är det faktum att GTC och skolan är en väldigt platt organisation där medarbetarna kan uttrycka och får gehör för sina åsikter. Ett annat aktivt arbete i led med att skapa en god företagskultur är att det har framtagits två kärnvärden för verksamheten vilka är: excellence och entusiasm. Kärnvärdena är väl kommunicerade till personalen och tanken är att de ska finnas med i bakhuvudet och speglas i det arbete som utförs inom verksamheten.

GTC, och då GTG, har lokaler på två olika platser, dels ute i Torslanda och dels på Lindholmen. Trots avståndet mellan lokalerna anser Anna att det finns en god sammanhållning mellan personalen då de flesta och arbetar lite på båda ställena. Personalaktiviteter så som fester, utbildningar, möten och liknande är faktorer i linje med att skapa gemenskap och sammanhållning i verksamheten.

Jens Holm på IT-Gymnasiet anser att ett viktigt steg mot att motivera medarbetarna på skolan är att vara lyhörd för åsikter och tankar. Han nämner att som rektor ska han fungera som en katalysator på vägen mot att uppnå de mål som finns uttalade. Det handlar då, utöver föregående, även om att stötta personalen till att utvecklas och bli bättre i sitt arbete och vid avsaknad av utveckling krävs det att vissa krav ställs för att uppnå önskade framsteg. Jens nämner att det finns en märkbar ”vi-känsla” bland medarbetarna på skolan och det finns en stolthet i att arbeta i verksamheten. För att skapa och behålla den här känslan på skolan kommuniceras det mycket i just ”vi-termer” och det anordnas diverse personalaktiviteter för att stärka sammanhållningen.

5. ANALYS

I det här kapitlet analyseras resultaten i empirin genom applikation av de begrepp, teorier och modeller som har presenterats i det teoretiska ramverket. Liksom i föregående kapitel har det här gjorts en dispositionsuppdelning under olika ämnesområden där ekonomistyrningen i form av förekommande hårda respektive mjuka styrmedel på fristående respektive kommunala gymnasieskolor analyseras parallellt.

5.1. ADMINISTRATIV STYRNING

Den organisatoriska strukturen på de responderande kommunala och fristående gymnasieskolorna i Göteborgs Stad skiljer sig nämnvärt åt. Inom de kommunala finns det en mer tydlig uppdelning på olika nivåer och program och därmed en mer uppdelad ledning på skolan. De kommunala verksamheterna tenderar även att vara mer byråkratiska vid beslutsfattande utifrån än inom de fristående där det tenderar att vara en mer öppen dialog mellan de olika nivåerna i verksamheten. Det kan utifrån det här utläsas att det finns en mer tydlig organisatorisk struktur och därmed en mer förekommande administrativ styrning inom de kommunala än de fristående skolorna i enlighet med Malmis och Browns teori.⁸⁶ Det här då de fristående skolorna verkar ha en mindre hierarki mellan det ägande företaget och skolan i fråga. Den mindre hierarkin uttrycks i att det finns färre nivåer mellan respondenterna på skolorna och det högre beslutande organet än vad som finns inom de kommunala skolorna. Viktigt att poängtera är att det här kan bero på det faktum att de kommunala skolorna är betydligt större än de fristående vilket kan ligga till grund till en mer trögrörlig organisation.

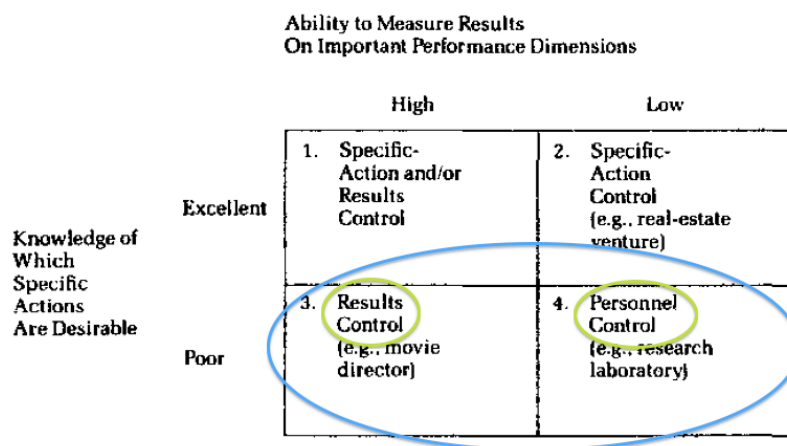
5.2. VAL AV STYRMEDEL I GYMNASIESKOLAN

Utifrån empirin kan utläsas att det inte finns några bestämda handlingsplaner vad gäller arbetsprocesserna på skolorna, vilket inkluderar både de kommunala och fristående. De svar som har erhållits från intervjuer med alla de sex respondenterna tyder på möjligheterna att arbeta fritt så länge arbetet sker inom vissa ramar. I Merchants figur nedan hamnar alla de responderande skolorna således på *Poor* för kategorin *Knowledge of Which Specific Actions Are Desirable* vilket innebär att de styrmedel som är bäst lämpade för en sådan organisation är styrning enligt resultat eller mål samt individbaserad⁸⁷. Vad som även har kunnat observeras är att de typerna av mål som är uppsatta för de olika skolorna är av den karaktär att möjligheterna att mäta har varierat mellan målen. Det har inte gått att identifiera någon specifik skillnad huruvida målen har varit mer eller mindre mätbara mellan de kommunala och de fristående skolorna. Inom de båda skolformerna har observerats mål av olika karaktär. Det här innebär enligt Merchant att skolorna hamnar i kategorierna tre samt fyra, se figur 4, vilket tyder på att en kombination av hårda och mjuka styrmedel är att föredra i de här organisationerna⁸⁸. En sådan kombination har identifierats i alla de responderande skolorna då det finns tendenser till både hårda och mjuka styrmedel hos dem alla, det innebär att det i alla sex fallen tillämpas en situationsanpassad ekonomistyrning i verksamheten.

⁸⁶ Malmi, Teemu., Brown, David A. (2008)

⁸⁷ Merchant, Kenneth A. (1982)

⁸⁸ Merchant, Kenneth A. (1982)



Figur 4.⁸⁹

5.3. INNEHÅLL OCH ANVÄNDANDE AV STYRMEDEL I GYMNASIESKOLAN

5.3.1. HÅRDA STYRMEDEL

5.3.1.1 Målstyrning

Alla de responderande skolorna har enligt vad som har framkommit under intervjuerna budget som sitt främsta uttalade styrmedel. Det innebär att de skulle tillämpa en form av ekonomistyrning i enlighet med vad Malmi och Brown kallar för cybernetisk styrning. Den cybernetiska styrningen kan dock inte anses vara särskilt tillämpad på varken de kommunala eller fristående skolorna, då budgeten som tillämpas kan identifieras att mer användas ur ett målstyrningsperspektiv. Vad gäller de finansiella samt icke-finansiella nyckeltalen är de mer framkommande inom de fristående skolorna än de kommunala vilket kan bero på friskolornas ägandeform.⁹⁰

Det kan identifieras att det tillämpas en tydlig målstyrning på alla de responderande skolorna då de uttalat arbetar med att uppnå olika mål men med en fri arbetsprocess. Budgeten kan här ses som ett mål att uppnå, i form av att inte överskrida den, snarare än att den är ett styrmedel i sig. Budgeten kommer därför hädanefter att studeras utifrån ett målstyrningsperspektiv. Det finns inga nämnvärda skillnader vad gäller utformningen av budgeten mellan de fristående och kommunala gymnasieskolorna. Gemensamt för de alla är att de inte kan påverka skolans intäkter då skolpengen är densamma och beräknad per elev. Det innebär att budgetarbetet på skolorna går ut på att fördela kostnader utifrån antalet elever och därmed skolans intäkter. För att kunna bibehålla intäktsnivån har det på alla skolor satts upp ett mål om att behålla eleverna vilket stämmer överens med vad Magnusson och Wittbom säger om att aktörer som är statligt finansierade endast har volympåverkan vad gäller intäkterna⁹¹. Utifrån alla intervjuer har identifierats att det praktiska arbetet med att uppnå det målet har lagts mycket hos lärarna,

⁸⁹ Merchant, Kenneth A. (1982)

⁹⁰ Malmi, Teemu., Brown, David A. (2008)

⁹¹ Magnusson, Åke., Wittbom, Eva (2013)

vilka i sin tur skall få eleverna att trivas. Enligt Merchant och Van der Stede skall ett bra mål uppfylla de fyra kriterierna; precist, objektivt, tidsenligt samt förståeligt.⁹²

Ett mål som syftar till att behålla eleverna kan utifrån ovanstående kriterier inte anses vara ett bra mål. Nämnvärt här är att utifrån empirin kan inte utläsas några specifika riktlinjer gällande antalet feltolerans på förlorade elever som accepteras vilket motsäger kriteriet om precist. Det faktum att målet inte är specificerat leder till att det även är svårt att uppnå kriteriet förståelighet.⁹³ Det kan inte heller anses vara mätbart vilket också motsäger ett bra mål enligt Verbeeten. Det skulle då utifrån hans teori innebära att det otydliga målet leder till att medarbetarna presterar sämre i arbetet för måluppfyllelse.⁹⁴ Målet om att bibehålla elever hade istället fördelaktigt varit utformat i mer specifika termer så som nyckeltal eller procentsatser. Det hade inneburit att lärarna, vilka främst praktiskt ansvarar för måluppfyllelsen, hade haft en större förståelse samt möjlighet att uppnå målet. Det hade även, i enlighet med Verbeeten, lett till en mer motiverad lärarkår⁹⁵. En annan aspekt som tyder på att ett mål om att bibehålla elever är otydligt formulerat är svårigheten att omvandla det till praktiska aktiviteter i verksamheten. Utmaningen ligger här enligt Vakkuri och Meklin hos ledaren, d.v.s. rektorn, att översätta mål av mer otydlig karaktär till tydliga handlingar och beslut som kan kommuniceras i verksamheten.⁹⁶

Utöver målet att inte överskrida budget har de responderande skolorna även andra ekonomiska samt icke-ekonomiska mål. En nämnvärd skillnad mellan de fristående och de kommunala gymnasieskolorna är att det inom de fristående finns ett uttalat vinstmål. Inom de kommunala skolorna är målet istället att inte gå med vinst utan att uppnå ett nollresultat. De här olikartade målen speglar de olika skoltypernas ägarformer, vilket förtydligas i Holmberg och Ödmans figur (se figur 3 i avsnitt 3.2.)⁹⁷. Dock kan nämnas att det även finns fristående skolor som inte är vinstdrivande, vilket är fallet för skolan GTG i undersökningen. Det stämmer överens med vad Magnusson och Wittbom säger om olika typer av statligt finansierade verksamheter.⁹⁸

De uttalade vinstmål som finns på de två vinstdrivande gymnasieskolorna i studien kan anses vara bra mål då de uppfyller Merchants och Van der Steedes kriterier om vad som är ett bra mål. Respondenterna ville inte delge exakt nivå på vinstmålen men det framkommer utifrån empirin att det finns precisa och förståeliga avkastningskrav. Även målet om ett nollresultat inom de övriga skolorna kan utifrån kriterierna också anses vara bra och tydliga mål.⁹⁹ De olikartade målen ger de vinstdrivande kontra icke-vinstdrivande gymnasieskolorna olika riktningar i och med målen avspeglas i verksamhetsriktningen enligt Merchant och Van der Steede¹⁰⁰. De icke-vinstdrivande skolorna har inte samma krav på utveckling som de vinstdri-

⁹² Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

⁹³ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

⁹⁴ Verbeeten, Frank H.M. (2008)

⁹⁵ Verbeeten, Frank H.M. (2008)

⁹⁶ Vakkuri, Jarmo., Meklin, Pentti (2003)

⁹⁷ Holmberg, A., Ödman, P. (1999)

⁹⁸ Magnusson, Åke., Wittbom, Eva (2013)

⁹⁹ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

¹⁰⁰ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

vande då de senare är under en större press från ägarna. De fristående vinstdrivande gymnasieskolorna måste generera vinst år efter år vilket sätter krav på ett aktivt arbete med att utveckla verksamheten och locka till sig nya elever, vilka som nämnts utgör skolornas intäkter. De icke-vinstdrivande skolorna, och då främst de kommunala, måste också arbeta med att utveckla verksamheterna för att undvika förluster men det finns inte en lika stor press ovanifrån då det inom organisationsområdena finns en buffert för att täcka upp sämre år. Det här kan innebära att de fristående gymnasieskolorna har ett försprång gentemot de kommunala vad gäller verksamhetsutveckling på så sätt att de är mer medvetna om behovet av effektivisering.

Det finns en annan nämnvärd identifikation inom målstyrningen på de olika skolorna. Utifrån de intervjuer som har genomförts erhöles en uppfattning om att målen inom de kommunala gymnasieskolorna var generellt sett mindre konkreta. Det kan kopplas till de redan existerande empiriska bevisen som visar på svårigheten att formulera tydliga och mätbara mål inom offentlig sektor.¹⁰¹

5.3.1.2 Målstyrning enligt New Public Management

Målstyrning kan som tidigare nämnts identifieras som det främsta styrmedlet inom både de fristående samt kommunala gymnasieskolorna. Utifrån intervjuer med respondenter från de kommunala skolorna uppfattades att en förändring av styrningen i skolan har skett under de senare åren. Speciellt kan identifieras att det har kommit att bli ett mer omfattande planeringsarbete samt tätare uppföljningar av budget, vilket kan identifieras att mer efterlikna den privata sektorns arbetsätt. Att de kommunala skolornas arbete kring styrning närmar sig de privata aktörernas stämmer överens med vad Almqvist säger om teorin New Public Management. Styrningen inom de kommunala skolorna kan i dagsläget identifieras främst bestå av en tydlig målstyrning med fokus på planering och uppföljning.¹⁰²

Den decentralisering som har skett inom de kommunala gymnasieskolorna i Göteborgs Stad, i form av uppdelning i de tre organisationsområdena med resultatansvar, är också i led med teorin om New Public Management. Decentralisering av kommunala verksamheter är enligt teorin ett startskott för en övergång från traditionell offentlig styrning till att mer likna den privata marknaden. De kommunala gymnasieskolorna i studien kan härmed anses vara mitt uppe i processen om att alltmer likna privata verksamheter. Det kan dock påpekas att steget om att få ett mer långsiktigt perspektiv inte har uppnåtts då det fortfarande strikt arbetas med den årliga budgeten, vilket enligt teorin anses kortsiktigt.¹⁰³ De empiriska bevis som pekar på att de kommunala gymnasieskolorna alltmer närmar sig den privata marknadens styrning stämmer även överens med Agevalls teori om vad som kännetecknar en övergång till New Public Management¹⁰⁴.

Det har identifierats att gymnasieskolan, och troligen skolväsendet över lag, är en kulturstark organisation i form av att mycket *sitter i väggarna* samt *är som det alltid har varit*. Enligt

¹⁰¹ Verbeeten, Frank H.M. (2008)

¹⁰² Almqvist, Roland. (2006)

¹⁰³ Hood, Christopher (1995)

¹⁰⁴ Agevall, Lena (2005)

Vakkuri och Meklins konceptuella modell finns det svårigheter med att tillämpa målstyrning i kulturstarka verksamheter då det här finns en stor risk för oenigheter i intressen. Utifrån empirin kan utläsas att en del respondenter uppfattar att det är svårt att få medarbetarna, d.v.s. lärarna, medvetna om samt acceptera en del mål. Det gäller specifikt det faktum att eleverna utgör skolans intäkter. Många lärare vill endast se sitt statliga uppdrag vilket innefattar att ge alla elever rätt till utbildning och blundar för att se elever som en intäkt. Enligt modellen skulle den påtagliga kulturstarka verksamheten i relation till otydlig målformulering innebära att det finns negativa beteendekonsekvenser på skolorna. Det har dock inte kunnat identifieras några indikationer på att det här är förkommande ute på de responderande gymnasieskolorna. Det kan bero på att utifrån empirin kan utläsas att det arbetas mycket med kommunikation och information i olika former från ledning till personal på alla de sex skolorna. Förekomsten av de två faktorerna, information och kommunikation, kan motverka risken för nämnda oönskade beteendekonsekvenser enligt Fryer, Antony och Ogden.¹⁰⁵

5.3.1.3 Ledarstil inom målstyrning

Vad som kan utläsas utifrån empirin är att det trots den befintliga målstyrningen inom alla de sex gymnasieskolorna kanske det inte är en så fullt utvecklad styrningsform ännu. Troligen spelar ledarens, d.v.s. respondenternas, bakgrund in då flertalet av dem har en lång karriär inom skolverksamheter innan de hamnade på den position de besitter idag. Som nämnts i inledningen har det svenska skolväsendet historiskt sett varit mer byråkratiskt inriktat med en annan typ av styrningsform. På grund av det här kan ses att implementeringen av styrning i linje med New Public Management på de tre kommunala skolorna är av långsammare karaktär. Det kan även identifieras att det här gäller på den fristående skolan där ledaren, Lena rektor på Drottning Blankas, har en tidigare bakgrund från den kommunala sektorn.

Det kan utifrån ovanstående dras en koppling till Henris teori om att ledare inom organisationer som präglas av stabilitet samt en vilja att följa en förutbestämd form, vilket avspeglas i byråkratiska verksamheter, tenderar att vara mer kontrolldominanta. De kan tänkas använda målstyrning som ett styrmedel men till en lägre grad i form av mer standardiserade och mindre innovativa målformuleringar, vilket har kunnat identifieras på flertalet av de responderande gymnasieskolorna. De uttalade mål som finns är av enklare karaktär samt mindre specifika. Det finns en av de responderande ledarna, Jens rektor på IT-Gymnasiet, vars bakgrund skiljer sig markant från de övrigas. De mål som Jens har satt upp på IT-Gymnasiet skiljer sig från de övriga skolornas då de har en större spridning och är av en mer innovativ karaktär inom skolväsendet. Här kan exempelvis nämnas det långsiktiga målet för skolan att bli den främsta och mest attraktiva IT-profilerade gymnasieskolan. Hans ledarstil tenderar att vara mer flexibilitetdominant i enlighet med Henris teori.¹⁰⁶

5.3.2. MJUKA STYRMEDEL

5.3.2.1 Individbaserad styrning

På alla de sex responderande skolorna kan en form av mjuk styrning identifieras som ett komplement till den hårda styrningen. En kombination av i grunden ett hårt styrmedel som

¹⁰⁵ Fryer, Karen., Antony, Jiju., Ogden, Susan. (2009)

¹⁰⁶ Henri, Jean-Francois.(2004)

sedan komplimenteras av mjuka styrmedel i en organisation skall enligt Samuelson motverka att medarbetarnas kompetens samt engagemang glöms bort. Det här kan tänkas vilja undvikas i verksamheter så som gymnasieskolor där medarbetarnas, i form av lärarnas, engagemang och kompetens är viktiga faktorer för den dagliga driften av verksamheten.¹⁰⁷ De sex respondenterna nämner alla att de anser att medarbetarna är väl medvetna om vad som förväntas av dem från verksamhetens sida då de som nämnt arbetar mycket med information och kommunikation. Det här är två faktorer som enligt Merchant och Van der Steede är viktiga grundpelare till en lyckad mjuk styrning.¹⁰⁸

Lärare på en skola arbetar mycket självständigt och ges eget ansvar för sin undervisning, varför det är viktigt med medarbetare som är självdrivande i sina arbetsuppgifter. För att stödja den här typen av självdrivande medarbetare ges individen de förutsättningar och verktyg, så som löpande utbildningar, som denne behöver för att genomföra sina uppgifter. Det här kan speciellt tydligt ses på de kommunala skolorna där skolledningen vill öka IKT-kompetensen samt användandet och i led med det här erbjuds lärarna utbildningar inom det här. Att som ledare stödja och förse den individuella medarbetaren med de förutsättningar som krävs är enligt Merchant och Van der Steede en annan viktig aspekt inom mjuk styrning.¹⁰⁹

Utifrån empirin kan utläsas att det i många fall finns en allmän uppfattning om att lärare har en inre motivation att lära ut, också nämnt "lärarkallet". Det kan liknas med vad Hernandez nämner om att vara en steward. Det skulle då innebära att lärare drivs så pass mycket av sin inre motivation att de inte behöver några yttre incitament till att utföra sitt arbete på bästa sätt¹¹⁰. Det här motsäger det faktum att det på alla de sex responderande gymnasieskolorna tillämpas individuell lönesättning baserad på ett antal kriterier som individen skall sträva till att uppnå. Den individuella lönesättningen är en form av belöning samt kompensation som skall motivera den individuella medarbetaren att prestera bättre i sitt dagliga arbete enligt Malmi och Brown¹¹¹. Att tillämpa individuell lönesättning baserad på att uppnå kriterier skulle då inte vara ett effektivt styrmedel i fall att teorin om ett existerande lärarkall är sann, då individerna i sådana fall redan är motiverade i sin natur. Något som motsäger ett existerande lärarkall, i form av en inre motivation, hos medarbetarna är det faktum att det i empirin framkommer att det är svårt att få lärarna att förstå och acceptera att eleverna ses som intäkter. För att det ska räknas som inre motivation i ekonomistyrningstermer krävs det att medarbetarens motivation är riktat mot att agera i linje med verksamhetens intressen. Att se eleverna som intäkter är i led med verksamhetens långsiktiga bästa vilket gör att lärarnas påstådda inre motivation egentligen bara skulle vara ett personligt intresse.¹¹²

5.3.2.2 Kulturell styrning

Utifrån empirin kan utläsas att alla de sex respondenterna påstår att det finns en företagskultur på skolan som det arbetas aktivt med. Enligt Merchant och Van der Steede tar det lång tid att bygga upp en kultur i en verksamhet, vilket skulle motsäga att det existerar en företagskultur

¹⁰⁷ Samuelson, Lars A. (2013)

¹⁰⁸ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

¹⁰⁹ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

¹¹⁰ Hernandez, Morela (2008)

¹¹¹ Malmi, Teemu., Brown, David A. (2008)

¹¹² Hernandez, Morela (2008)

på den yngsta gymnasieskolan i studien, Drottning Blankas, som öppnade i Göteborg för endast fyra år sedan. De nämner även att huruvida det finns en kultur i verksamheten eller ej kan bäst ses genom en dialog med medarbetarna, vilket gör att den här undersökningen inte är representativ då endast ledarpositioner har intervjuats.¹¹³

Det kan dock identifieras att det på alla de sex responderande gymnasieskolorna görs ett försök till att implementera och underbygga en kulturell styrning. Här kan nämnas att de på Drottning Blankas har insett att i takt med skolans expansion har kulturen fått lida, vilket det nu skall arbeta aktivt med genom att förbättra möjligheterna till att ses och interagera med varandra.¹¹⁴ Något annat som också är nämnvärt är de kärnvärden (excellence och enthusiasm) som har satts upp på GTG, vilket kan räknas till vad Flamholtz, Das och Tsui samt även senare Malmi och Brown säger om kulturell styrning i form av normer och värderingar i en verksamhet^{115 116}. Till sist kan även pekas på att flertalet respondenter pratar om att det finns en team- alternativt vi-känsla i verksamheten vilket skulle tyda på en förekomst av en befintlig kulturell styrning¹¹⁷. Likt tidigare kan det här dock inte identifieras huruvida de här kärnvärdena respektive sammanhållningen har fått genomslag i verksamheterna eller ej på grund av undersökningens utformning.

Vad gäller de mjuka styrmedlen generellt kan inte någon skillnad mellan kommunala respektive fristående gymnasieskolor identifieras.

6. SLUTSATS, DISKUSSION SAMT FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

I det här kapitlet presenteras de slutsatser som har uppkommit under studiens genomförande. Slutsatsen syftar till att ge svar på uppsatsens problemformulering samt syfte genom att lyfta de slutsatser som har dragits utifrån diskussionen i analysdelen av resultatet. Kapitlet innefattar även en diskussion kring uppsatsens genomförande och avslutningsvis ges rekommendationer till fortsatt forskning inom det valda ämnesområdet.

Under studiens gång har det framkommit att val, innehåll samt användande av hårda respektive mjuka styrmedel inte skiljer sig så markant mellan fristående och kommunala gymnasiala skolor. I de båda fallen görs ett situationsanpassat val av ekonomistyrning i form av hårda respektive mjuka styrmedel, varvid det främst tillämpade identifierade styrmedlet i alla undersökta gymnasieskolor är ett hårt styrmedel i form av målstyrning. Gemensamt för gymnasieskolorna oavsett skolform är att deras främsta uttalade styrmedel är budget. Utifrån analysen av empirin framkommer dock att budgeten i sig inte är så mycket av ett eget styrmedel utan kan istället ses vara en del av den identifierade målstyrningen.

¹¹³ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

¹¹⁴ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

¹¹⁵ Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A., (1985)

¹¹⁶ Malmi, Teemu., Brown, David A. (2008)

¹¹⁷ Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012)

Trots den liknande mest förekommande styrningen i form av en identifierad målstyrning för alla de responderande skolorna kan ändå utläsas en skillnad i hur de olika målen sedan är utformade. Den identifierade skillnaden tordes dock inte bero på skolformen i sig, kommunal kontra fristående, utan snarare på huruvida skolan är av vinstdrivande eller icke-vinstdrivande karaktär. Vid sidan av uppsatsens huvudsakliga syfte har även kunnat identifieras att vidden av målstyrning i form av målformuleringen även kan anses vara påverkad av vilken bakgrund och därmed karaktärsdrag ledaren i verksamheten har. Vad gäller användandet kan ses att tätheten av planering och uppföljning i styrningen traditionellt sett har varit mer befintlig i de fristående gymnasieskolorna, men klyftan minskar alltmer i takt med att de kommunala gymnasieskolorna rör sig mot de fristående. Det här i linje med vad som sägs om den pågående förändringsprocessen i styrning inom offentlig sektor enligt teorin New Public Management.

I alla de sex responderande gymnasieskolorna har identifierats att det främsta styrmedlet är hårt i botten men att det sedan kompletteras med en utifrån empirin identifierad form av mjuk styrning. Det bör dock nämnas här att undersökningen har varit utformad på ett sådant sätt att det inte har varit möjligt att mäta genomslaget av den påstådda mjuka styrningen i verksamheterna vilket kommer att diskuteras mer nedan.

Överlag kan konstateras att styrningen inom de kommunala gymnasieskolorna har kommit att ändras och liknar idag alltmer den privat präglade styrning som tillämpas i de fristående verksamheterna. På grund av undersökningens begränsade omfattning kan inga generaliserande slutsatser dras men de uppkomna resultaten från studien ger en indikation på hur olika gymnasieskolformer styrs ur ett ekonomistyrningsperspektiv.

Resultaten och de slutsatser som kan dras utifrån den här studien är en indikation som kan bidra till den redan existerande forskningen som visar på en pågående trend inom styrning av offentliga verksamheter, d.v.s. att styrningen i form av val av styrmedel inom den här sektorn alltmer närmar sig att likna styrning av företag på den privata marknaden. Om den här rörelsen mot en mer privatiserad styrning kommer att fortgå, kommer det långsiktigt att innebära att skillnaden mellan den privata och offentliga styrningen inom gymnasieskolverksamheter kommer att elimineras. Det som då kan konstateras är att det inte längre skulle finnas några incitament till att ledarpositionerna i skolverksamheter, i den här studien gymnasieskolor, skall besittas av individer med en praktisk erfarenhet av skolverksamhet. I takt med den nämnda förändringstrenden kan det istället tänkas vara mer fördelaktigt att ledarna besitter mer erfarenheter från styrning på den privata marknaden.

Genomförandet av den här undersökningen har gått enligt våra förväntningar. En medveten begränsning av studien var att endast respondenter på ledningsnivå har intervjuats för att få en förståelse för och kunna identifiera hur val, innehåll samt användande av styrmedel på en övergripande nivå sker rent praktiskt i gymnasieskolorna. Den här begränsningen hämmar dock möjligheten att få en djupare förståelse för styrmedlens faktiska genomslag i de olika verksamheterna. Något som skulle vara intressant är att intervjua respondenter i olika delar, och olika nivåer, av verksamheten för att erhålla en djupare förståelse för styrmedlens faktiska genomslag. Genomslaget skulle då kunna sättas i relation till val, innehåll samt användande av styrmedlen i verksamheterna. Det kan även tänkas att mer generaliserbara slutsatser kan

erhållas ifall att ett större antal gymnasieskolor samt en större geografisk bredd används. En sådan undersökning hade blivit mer av en enkätbaserad karaktär vilket istället hade tappat i detaljnivå.

Vad gäller övrig fortsatt forskning skulle det vara intressant att genomföra en fallstudie av en eller ett fåtal gymnasieskolor för att ha möjlighet att intervjua fler respondenter på samma skola samt på olika nivåer och därmed erhålla fler synvinklar än enbart ledarpositioners. I och med det här kan en djupare beskrivning ges av hur styrningen i form av valda styrmedel praktiskt fungerar i verksamheten. En annan intressant undersökning hade varit att ta idén, vilken framkommer i empirin, om ett eventuellt införande av belöningssystem i gymnasieskolan som ett komplement till den redan existerande målstyrningen. Den här undersökningen hade fått en mer hypotetisk karaktär då det i dagsläget inte existerar i det svenska skolväsendet. Det hade varit intressant att undersöka hur en sådan hypotetisk implementering hade kunnat gå till och vilka praktiska förändringar i verksamheten samt nationella bestämmelser kring den svenska skolan som hade behövts genomföras i led med det här.

KÄLLFÖRTECKNING

- Agevall, Lena (2005) *Välfärdens organisering och demokratin – en analys av New Public Management*. University Press, Växjö
- Almqvist, Roland. (2006) *New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Liber AB, Malmö
- Bryman, Alan., Bell, Emma. (2003) *Business Research Methods*. Oxford University Press Inc, New York
- Ekonomifakta. Friskolor i Sverige (uppdaterad 2014-04-08).
<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Valfarden-i-privat-regi/Skolan-i-privat-regi/Antal-friskolor-i-Sverige/> (hämtad 2014-05-06)
- Ekonomifakta. Skolan i privat regi (uppdaterad 2012-05-30).
<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Valfarden-i-privat-regi/Skolan-i-privat-regi/> (hämtad 2014-04-10)
- Eriksson, Lars Torsten., Wiedersheim-Paul, Finn. (2006) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber AB, Malmö
- Eriksson, Päivi., Kovalainen, Anne. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Oxford University Press Inc., New York
- Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A., (1985) Toward an integrative framework of organizational control, *Accounting Organizations and Society*, vol. 10, no. 2
- Friskolornas riksförbund. Fakta om friskolor.
<http://www.friskola.se/Files/Dokument/Rapporter/2014/Fakta%20om%20friskolor%20mars%202014.pdf> (hämtad 2014-04-09)
- Fryer, Karen., Antony, Jiju., Ogden, Susan. (2009) Performance management in public the sector. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 22, no. 6
- Gymnasieinfo. Sök skola (uppdaterad 2013-12-18).
http://www.gymnasieinfo.se/skola/sok/*/*/*/*/* (hämtad 2014-05-07)
- Göteborgs Stad. Gymnasieskolor (uppdaterad 2014).
http://goteborg.se/wps/portal/invanare/forskola-otbildning/gymnasieskola/gymnasieskolor!/ut/p/b1/hctJDoIwAIXhs3iCtlKgXRZjmQpKijJsSGPQlDEOGOx04gGMb_cn3wMIKDCh1CZ0DXJQDuqpL-qhx0F13y6tao-ChDiIwZ1LOfTTcM_jULgGxgsoFgB_jMF__2IB9k8Q2iAF0cSVbOBnzJsuELl_l61xaKj0CIIvjcJUzmImJuNV8ZTbKnrrV-xg7R4d1SZTLQ7jTURmnMi7v8nOV4uflMknFWnmoDZzkxWlVbGvQV92BBG2-gAw4ahF/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/ (hämtad 2014-04-04)
- Halvorsen, Knut. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund
- Hansen, S., Otley, D., Van der Steede, W. (2003) Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15

- Henri, Jean-Francois.(2004) Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, no. 31
- Hernandez, Morela (2008) Promoting Stewardship Behavior in Organizations:A Leadership Model. *Journal of Business Ethics*, no. 80
- Holmberg, A., Ödman, P. (1999) *Att läsa och tolka. Balansräkning Resultaträkning Anslagsredovisning*. Publikationsnummer: 1999:14. Ekonomistyrningsverket, Stockholm
- Hood, Christopher (1995) The public management in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, no. 2/3
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra vetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund
- Jordahl, Henrik (2008) Privat produktion av offentligt finansierade tjänster. *Ekonomisk Debatt*, nr. 3
- Lundgren, Ulf P. (2010) Skolans huvudmannaskap och styrning, www.lararnashistoria.se
- Lundgren, Ulf P. Skolans styrning – en allmän överblick (uppdaterad 2014). http://www.lararnashistoria.se/theme/skolans_styrning (hämtad 2014-04-08)
- Lärarnas Historia. Läroverken och gymnasieskolan 1940-talet (uppdaterad 2014). http://www.lararnashistoria.se/laroverken_och_gymnasieskolan_1940-talet (hämtad 2014-04-08)
- Maarse, Hans (2006) The Privatization of Health Care in Europe: An Eight-Country Analysis. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, vol. 31, no. 5
- Magnusson, Åke., Wittbom, Eva (2013) *Ekonomistyrning av tjänster* s. 198-224 från Nilsson, F., Olve, N. (red.) (2013) *Controllerhandboken*. Tionde upplagan. Liber AB, Stockholm
- Malmi, Teemu., Brown, David A. (2008) Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, no. 19
- Merchant, Kenneth A. (1982) The Control Function of Management. *MIT Sloan Management Review*, vol. 23, no. 4
- Merchant, Kenneth A., Van der Stede, Wim A. (2012) *Management Control Systems*. Third Edition. Pearson Education Limited, Edingburgh
- Otley, David (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Academic Press*
- Samuelson, Lars A. (2013) *Ekonomistyrning – en översikt* s. 28-62 från Nilsson, F., Olve, N. (red.) (2013) *Controllerhandboken*. Tionde upplagan. Liber AB, Stockholm
- Starrin, Bengt., Renck, Barbro. (1996) *Den kvalitativa intervjun* s.52-78 Från Svensson, Gunnar., Starrin, Bengt. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund
- Studieförbundet, Näringsliv och Samhälle. SNS Analys nr 7, Friskolereformens långsiktiga effekter på utbildningsresultat (uppdaterad 2012). http://www.sns.se/sites/default/files/sns_analys_nr_7_0.pdf (hämtad 2014-04-11)

Sveriges Riksdag. Regeringens proposition 1990/91:18 om ansvaret för skolan.
http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Propositioner-och-skrivelser/Ansvaret-for-skolan_GE0318/?html=true (hämtad 2014-04-08)

Sveriges Riksdag. Regeringens proposition 1989/90:41 om kommunalt huvudmannaskap för lärare, skolledare, biträdande skolledare och syofunktionärer.
http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Propositioner-och-skrivelser/Kommunalt-huvudmannaskap-for-l_GD0341/?html=true (hämtad 2014-04-08)

Sveriges Riksdag. Regeringens proposition 1988/89:4 om skolans utveckling och styrning.
http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Propositioner-och-skrivelser/om-skolans-utveckling-och-styr_GC034/?html=true (hämtad 2014-04-09)

Sveriges Riksdag. Regeringens proposition 1991/92:95 om valfrihet och fristående skolor.
http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Propositioner-och-skrivelser/prop-19919295-om-valfrihet-o_GF0395/?html=true (hämtad 2014-04-09)

Vakkuri, Jarmo., Meklin, Pentti (2003) The impact of culture on the use of performance measurement information in the university setting. *Management Decision*, no. 41/8

Verbeteen, Frank H.M. (2008) Performance management practices in public sector organizations. Impact on performance. *Accounting, Auditing, & Accountability Journal*, vol. 21, no. 3

Vlachos, Jonas (2011) *Friskolor i förändring* s. 66-110 från Hartman, Laura (red.) (2011) *Konkurrensen konsekvenser. Vad händer med svensk välfärd?* Andra upplagan. SNS Förlag, Stockholm

Zimmerman, J.L., (2001) Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, no. 32

BILAGA 1

Följande e-mail skickades ut till alla kommunala och fristående gymnasiala skolor i Göteborgsområdet med syftet att få tag i respondenter för datainsamling till studien.

Hej!

Vi är två ekonomistuderande vid Handelshögskolan i Göteborg som i nuläget skriver en kandidatuppsats inom ekonomistyrning. Uppsatsens syfte är att undersöka och jämföra hur den ekonomiska styrningen i kommunala och fristående gymnasieskolor ser ut. Vi vill undersöka om det finns eventuella skillnader och även försöka förklara vad dessa skillnader kan bero på.

Uppsatsskrivandet kräver datainsamling och till det här behöver vi Er hjälp genom en intervju! För att kunna få en bild av hur skolverksamheten styrs vill vi gärna få möjligheten att prata med någon i ledningen på Gymnasieskola X. Vi kommer i rapporten inte att nämna Er eller Er skola vid namn utan ert tillstånd.

Då vi endast har ett fåtal veckor på oss att färdigställa den här uppsatsen ser vi gärna att en eventuell intervju sker inom en snar framtid.

Om Ni har möjlighet att hjälpa oss eller har några frågor kontakta oss här eller på telefon!

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,

Sara Alenvret, saraalenvret@hotmail.com, 0735-xx xx xx

Annie Nilsson, annie.jnilsson@hotmail.com, 0735-xx xx xx

BILAGA 2

Följande frågor skickades ut via e-mail till respondenterna i samband med bekräftelsen för den kommande intervjun. De här frågorna låg även till grund för de semi-strukturerade intervjuer som sedan genomfördes.

Intervjufrågor

Allmänt

1. Vad heter du?
2. Vilken skola arbetar du på?
3. Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
4. Hur länge har du jobbat där?
5. Har arbetet förändrats under tiden?
6. Hur ser ägandet ut på er skola?
7. Hur anser ni att skolans ekonomiska styrning ser ut?
8. Vilka uttalade styrmedel följer ni?

Mål

1. Vad har skolan för uttalade mål, i form av ekonomiska och icke-ekonomiska?
2. Hur sätts målen?
3. Vad görs för att målen skall uppnås? (förutbestämt arbetssätt eller egna initiativ inom vissa ramar)
4. Hur följs de upp och mäts?
5. Hur används resultatet för dessa målen?
6. Vem ansvarar för att målen uppnås?
7. Vilka mål ansvarar du för?
8. Vad har du för befogenheter inom de uppsatta målen?
9. Känner du att du har möjlighet att påverka utfallet?
10. Hur hade du velat arbeta för att uppnå målen?
11. Hur ser ditt arbete ut för att se till att målen uppnås? (delegering av arbetsuppgifter, delmål)
12. Har medarbetarna bra insyn i vilka mål som ska uppnås?
13. Har medarbetarna bra insyn i hur målen ska uppnås?

Arbetsprocess

1. Finns det förutbestämda planer för hur ditt arbete på skolan skall utföras?
2. Finns det förutbestämda planer för hur personalens arbete på skolan skall utföras?
3. På vilket sätt påverkar du de anställdas arbetsmetod?
4. Finns det specifika ramar som du samt personalen skall hålla er inom arbetsmässigt?
5. Om ja, vem sätter dessa ramar?

Mjuka styrmedel

1. Vad arbetar ni för att skapa ett gott samarbete mellan personalen?
2. Vad fokuseras på vid nyanställning? (personlighet eller kompetens)
3. Vad karakteriserar er arbetsplatskultur?
4. Hur ser kommunikationen ut mellan skolans olika nivåer?
5. Hur motiveras medarbetarna till att utföra sitt arbete? Arbetar ni i ledningen aktivt med det här?