

Reformen, visionen och modellerna

- En fallstudie om den offentliga reformens påverkan på stora investeringar i Stockholms stad

The Public Reform, the Vision and the Models

- A Case Study of the Effects on Large Investments in the City of Stockholm Caused by the Public Reform

This thesis is based on a case study of the City of Stockholm. The study aims to explore the effects on the city's large investments caused by the public reform. Furthermore, the question concerns the character of the impact and if it will affect what type of investments that will be prioritized. The theoretical background is based on Brunsson's ideas about political organizations shifting towards corporate nature, and Almqvist's interpretation of New Public Management (NPM). Moreover, models explaining public management reform, and the main components of corporate shifting, are used. The City of Stockholm has clearly adapted a number of NPM ideas and other factors that are normally used by corporations. Among these, we find; competition, focus on profitability and efficiency and outsourcing. The conclusion is that the public reform has a large impact on the city's large investments, and that the explanation for this is mainly due to external pressure.

Nyckelord: offentlig reform, Stockholms stad, stora investeringar, NPM, företagisering, investeringsstrategi, kommunala investeringar, public reform, målstyrning, ekonomistyrning.

En kandidatuppsats av:

Katalin Bachry (21859) och Sandra Wahlström (22042)

Handelshögskolan i Stockholm, Department of Accounting

Handledare: Torkel Strömsten - Associate Professor, Department of Accounting

Framläggning: Tisdagen den 29 maj kl. 09.00 Handelshögskolan i Stockholm

Tack!

Vi vill framföra ett stort tack till vår handledningsgrupp bestående av vår otroligt stöttande handledare Torkel Strömsten samt våra engagerade medstudenter Tina, Mattias, Daniel och Oskar. Ni har varit en enormt värdefull support för oss i vårt arbete - inte minst under de tillfällen då vi har varit vilsna och på väg att ge upp.

Vidare, vill vi tacka Stockholms stad och då främst de medarbetare på Stadsledningskontoret och Exploateringskontoret som har varit involverade i uppsatsen. Ni har inte bara varit en inspirationskälla för uppsatsens utgångspunkt, utan även delat med er av er ovärderliga kunskap och erfarenhet.

Till sist, men inte minst, vill vi tacka våra vänner och familjer som har trott på oss samt i alla lägen ställt upp på att vara bollplank för våra idéer och funderingar.

Utan alla er hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra!

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Introduktionsavsnitt	6
1.1	Inledning	6
1.2	Bakgrund.....	6
1.2.1	Den offentliga reformen	7
1.3	Tidigare forskning	8
1.4	Syfte	8
1.5	Frågeställning	8
1.6	Avgränsning.....	9
2	Teoretisk referensram och definition av begrepp	10
2.1	Teoretisk referensram	10
2.1.1	New Public Management.....	10
2.1.2	Politiska organisationen och företaget.....	12
2.1.3	Företagisering	14
2.1.4	Modell över Public Mangament-Reformen	16
2.2	Definition av begrepp	19
3	Metod.....	21
3.1	Metodteori.....	21
3.1.1	Vetenskapsteoretisk grundsyn	21
3.1.2	Studiemetod	22
3.1.3	Studieobjekt	22
3.1.4	Datainsamlingsmetoder	22
3.1.5	Validitet och reliabilitet	23
4	Empiri och analys	24
4.1	Empiri	24

4.1.1	Stockholms stads organisation.....	24
4.2	Stockholms stad och den offentliga reformen	25
4.2.1	Skolreformen	25
4.2.2	Vision 2030.....	26
4.3	Staden och dess investeringar	26
4.3.1	Evakueringsinvesteringar	27
4.3.2	Beslutsordningen vid investeringar	27
4.3.3	Projektstyrningsmodellen	29
4.3.4	Investeringsmodellen.....	30
4.4	Analys.....	32
4.4.1	Hur har den offentliga reformen ägt rum i SS?	32
4.4.2	Hur påverkar den offentliga reformen arbetet kring investeringarna?	35
4.4.3	Varför påverkades investeringarna på det sätt som de har gjort och vilka krafter och faktorer ligger bakom detta?	37
5	Resultat och slutsats.....	40
5.1	Resultat av Analys	40
5.2	Slutsats.....	42
6	Diskussion och förslag till vidare forskning.....	44
6.1	Diskussion.....	44
6.2	Förslag till vidare forskning.....	45
7	Slutord.....	45
8	Källförteckning	46
8.1	Tryckta källor.....	46
8.2	Icke tryckta källor	47
8.2.1	Intervjuer.....	47
8.2.2	Mailkontakt.....	47
8.3	Elektroniska källor.....	48

1 INTRODUKTIONSÄVSNITT

"Government is not the solution to the problem; government is the problem"

Ronald Reagan

1.1 INLEDNING

Under vår utbildning på Handelshögskolan i Stockholms kandidatprogram har vi studerat en rad olika ämnesområden inom ekonomi. Något vi finner särskilt intressant är hur man i olika organisationer väljer att hantera investeringar. Detta täcker nämligen in både redovisning, ekonomisk styrning såväl som organisation och management. Inom ramen för investeringar har vi under utbildningen mest berört organisationer som verkar inom näringslivet. I kontrast till detta skulle vi därför vilja undersöka hur denna intressanta fråga hanteras av offentlig sektor. Vi vill inte bara studera en verklig organisation utan även se närmare på ett verkligt fall. Detta medförde att vi åtog oss uppgiften att analysera Stockholms stads investeringsverksamhet – närmare bestämt besluten kring investeringarna.

Stockholms stad har sedan lång tid samarbetat med Handelshögskolan i Stockholm, vilket bl.a. innebär att studenterna uppmuntras att skriva uppsats om kommunen. Detta samarbete möjliggjorde även denna uppsats och har dessutom bidragit till ett välvilligt bemötande och smidig informationsdelning.

Till en början trodde vi att det skulle vara mest intressant att undersöka den institutionella formens inverkan på investeringarna. Efter att vi fördjupat oss i stadens investeringsverksamhet insåg vi dock att det fanns en rad faktorer som har påverkat hur staden arbetar med, och förhåller sig till, investeringar.

1.2 BAKGRUND

Inom flera områden i samhället blir det mer påtagligt att företag och offentliga organisationer organisatoriskt sett blivit mer och mer lika varandra. Ett exempel är offentliga organisationer som hämtar inspiration från företag och går från att vara byråkratiska monopolister till företagsliknande organisationer som agerar på marknaden.

Denna uppsats har utgångspunkt i den organisatoriska förändring som sker i samband med den offentliga reformen samt dess eventuella konsekvenser för investeringsprocessen. För att undersöka detta kommer vi att titta på Stockholms stad, nedan kallad SS, som är Sveriges

största och snabbast växande kommun¹. De investeringar vi kommer att undersöka är stora investeringar, d.v.s. investeringar över 300 miljoner kronor. Vårt val baseras på en hypotes om att man prioriterar formalitet och struktur i processen för stora investeringar, och att det därför kan avspegla en eventuell förändring som har skett.

1.2.1 DEN OFFENTLIGA REFORMEN

Fram till 1990-talet uppfattades myndigheten och förvaltningen som den självklara organisationsformen för offentlig verksamhet. Denna myndighet var ett exempel på den byråkrati som Weber beskrev i början på 1900-talet, som karaktäriseras av “formella regler och procedurer, av långt driven arbetsindelning och specialisering, av tydliga hierarkiska förhållanden och kontroll och av standardisering och lika behandling av ärenden”.² I slutet på 1980-talet började den byråkratiska organisationsformen att ifrågasättas och kritiken gällde bl.a. att den offentliga sektorn behövde effektiviseras. Betoningen på effektivisering har under 1990-talet lett till ett experimenterande med organisationsformer inom den offentliga sektorn.³

Många offentliga organisationer har under 90-talet prövat att lägga ut verksamhet på andra producenter, nya sätt att finansiera, att gå från monopol till konkurrens, samt byta styrmetoder och förändra synen på sin omvärld. Det som kännetecknar dessa förändringar är att karaktärsdragen kan härledas till den privata sektorn.⁴ Detta fenomen kommer i den här uppsatsen främst att benämnas som företagisering.

Under 1900-talet har den offentliga sektorn vuxit. År 1930 var 4% av befolkningen i Sverige anställda inom den offentliga sektorn för att sedan öka till 17% 1980.⁵

Under 60- och 70-talet gjordes försök till organisatorisk förändring, men det var först på 1980-talet som den byråkratiska grundmodellen började ifrågasättas på allvar. Det var dock först på 90-talet som förändringen började ske.⁶ Den förändring som skedde i kommuner under 90-talet var införandet av köp- och säljrelationer gentemot producenter och användare, samt mer marknadslika förhållanden inom organisationen. Den offentliga reformen gestaltades genom målstyrning, resultatenheter och bolagisering hos kommunerna.⁷

¹ www.stockholm.se/omstockholm 2012-04-24

² Forsell, Anders och Jansson, David 2000. *Idéer som fångslar - recept för en offentlig reformation*, s.9.

³ Forsell och Jansson 2000, s.9.

⁴ Forsell och Jansson 2000, s.11-12.

⁵ Forsell och Jansson 2000, s. 25

⁶ Forsell och Jansson 2000, s.31.

⁷ Forsell och Jansson 2000, s. 35.

1.3 TIDIGARE FORSKNING

Det har gjorts många studier inom området New Public Management (NPM) och inom området för det som vi kallar för den offentliga reformen. Flertalet forskare, däribland Nils Brunsson, Anders Forsell och David Jansson, har undersökt de beståndsdelar som kan härledas till reformen. Man har t.ex. studerat hur politiska organisationer har omstrukturerats och var dessa idéer och tankar kommer från.

Brunsson myntade år 1991 begreppet *företagisering* som innebär att offentliga organisationer hämtar inspiration från den organisationstypiska företaget⁸. Vi har även funnit flera fallstudier där beståndsdelarna inom NPM undersöks och ett försök till kartläggning görs.

Vad som däremot verkar relativt nytt är att forskare, utifrån ett konstaterande att NPM är applicerbart i ett visst fall, även drar slutsatser om eventuell effekt på verksamheten i organisationen. Blomqvist och Lindström undersöker hur NPM påverkar effektiviteten i en offentlig organisation. Detta är ett exempel på en studie där man analyserar effekterna av NPM. Vår studie liknar den typ av studie som Blomqvist och Lindström har gjort.

1.4 SYFTE

Syftet med uppsatsen är att undersöka om, och i så fall hur, besluten kring investeringar i kommunal verksamhet har påverkats av den offentliga reformen. Dessutom vill vi undersöka vilken betydelse detta har haft och kan komma att ha för framtida investeringar. Med besluten kring investeringar menar vi dels beslut om vilka investeringar som ska genomföras och i vilken prioritetsordning, samt beslut om hur ett investeringsprojekt ska fortlöpa.

1.5 FRÅGESTÄLLNING

Har besluten kring investeringar i Stockholms stad påverkats av den offentliga reformen och i sådana fall hur och varför?

Hur påverkar detta vilka investeringar som genomförs, samt hur de prioriteras?

⁸ Brunsson, Nils, 1991. Politisering och företagisering - om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld, s 20-41

1.6 AVGRÄNSNING

I denna uppsats kommer vi inte att undersöka, eller argumentera för, vilken organisatorisk form, investeringsmodell, verksamhetsplan etc. som är mest lämplig för kommunal verksamhet generellt eller SS specifikt. Detta beror på att vi inte vill att uppsatsen ska vara rådgivande eftersom vi dels inte har den expertis som krävs för att agera konsulter, men även för att vi vill bibehålla ett analytiskt perspektiv och en akademisk ton i uppsatsen.

Vi kommer inte heller att ge den politiska aspekten någon betydande roll i vår uppsats. Som institutionell form kommer vi dock att behandla den politiska institutionen ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. Anledningen till detta är att den politiska aspekten kräver en mer omfattande undersökning. Vi har på grund av tidsbrist endast haft möjlighet att intervjua ett begränsat antal personer och därmed valt att kontakta de som arbetar nära den faktiska investeringsverksamheten. I dagsläget är dessa personer de som jobbar på stadsledningskontoret och i fackförvaltningar, och inte politiker såsom i kommunfullmäktige och i nämnderna – även om de sistnämnda självklart också har en betydande funktion i beslutsfattandet. De som har identifierats som nära är Stadsledningskontoret, nedan kallat SLK, och Exploateringskontoret.

Slutligen vill vi understryka att vi inte har valt att undersöka någon typ av förändringsprocess med före- och efterperspektiv, utan fokuserar istället på hur situationen ser ut idag, d.v.s. efter den offentliga reformen. Detta bottnar i att det är svårt att välja ramar för en sådan tidsaspekt och vi upplevde att risken att man vilseleds eller förblindas av före- efterperspektivet var stor. Med det menar vi att vi hellre undersöker hur det faktiskt ser ut idag, än att fokusera på jämförandet mellan då och nu, vilket vi tyckte kändes forcerat.

2 TEORETISK REFERENSRAM OCH DEFINITION AV BEGREPP

2.1 TEORETISK REFERENSRAM

Den teoretiska referensramen består till stor del av två viktiga delar. Den ena syftar till att beskriva processer i den offentliga reformen såsom vilka faktorer som kännetecknar företagisering som fenomen. Den andra är däremot av den mer definierande typen och utgår från kontraster för att förklara skillnader, exempelvis idealtypen av ett företag kontra idealtypen av en politisk organisation. Den förstnämnda typen kommer vara till hjälp för oss när vi ska förstå den offentliga reformen som process samt vilka påtryckningar som ligger bakom den. Detta gör att vi sedan kan analysera varför den har påverkat investeringarna. Den sistnämnda typen vill vi använda för att definiera karaktärsdragen hos SS och se vad som tyder på att de har påverkats av den offentliga reformen. Detta blir sedan grundpelaren i vår analys.

2.1.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT

Till att börja med utgår vi från idéerna kring New Public Management, nedan kallat NPM. Vi grundar denna teori i Roland M Almqvists sätt att definiera NPM. Anledningen till denna utgångspunkt är att den offentliga reformen som har skett i Sverige bl.a. innehåller de beståndsdelar som Almqvist beskriver.

NPM betecknar en samlad grupp idéer och tankar som är inlånade från näringslivet till offentlig verksamhet. Det finns ingen allmän vedertagen definition av NPM eller någon förteckning över de olika beståndsdelarna.

Trots att det inte finns en utmärkande teori som universellt ringar in vad NPM innebär, finns det flera forskningsresultat samt ambitioner om att kartlägga några av de mer framstående beståndsdelarna. Almqvist menar att man kan urskilja tre olika huvuddelar inom NPM; konkurrensutsättning och marknaden, kontraktsstyrning, samt intern kontroll, decentralisering och målstyrning.⁹

Konkurrensutsättning innebär att man öppnar för att en organisation (ex. inom offentlig sektor) ska utföra sin verksamhet på egen hand eller lämna denna uppgift till marknaden.¹⁰ Ett av de mest fundamentala argumenten för att introducera marknadsprinciper i styrning av

⁹ Almqvist, Roland M 2004. Icons of New Public Management – Four studies on competition, contracts and control, s. 33-49.

¹⁰ Blomqvist, Linn och Lindström, Isabelle 2010. Hur påverkar New Public Management en organisations effektivitet? En fallstudie av Stockholms Stads Parkerings AB och Stockholms Trafikkontor.

offentlig verksamhet är att det kommer att öka effektiviteten och kvaliteten samtidigt som man sänker kostnaderna. Motargumentet är att man genom en sådan introduktion konkurrerar till marknadspris vilket kan leda till besparingar och försämrad kvalitet.¹¹

Kontraktstyrning innebär att organisationen väljer att styra outsourcad verksamhet genom specialutformade kontrakt. När offentlig sektor väljer att outsourca verksamhet så kommer den politiska aspekten att nedtonas från själva leveransen av en viss tjänst. Politikernas agenda ges då inte samma utrymme som när all verksamhet utförs inom organisationen.¹²

Intern kontroll, decentralisering och målstyrning behandlar den interna styrningen och hur kontrollen skall utformas d.v.s. huruvida man ska decentralisera eller ej. Målstyrning är ett styrinstrument. Ledningen sätter upp mål med syfte att påverka beteenden, samt styra verksamheten mot gemensamma mål. Detta ger ledningen möjlighet att dels planera och samordna, men även besluta och kontrollera organisationen utifrån de uppsatta målen.¹³ När NPM blir märkbar i en statsmodell kan man urskilja att de övergripande politiska målen kommer i skymundan i förhållande till de kommersiella (de som är inspirerade från näringslivet). Målstyrningen leder till att ledningen delegerar beslutsfattandet, vilket i offentlig sektor blir märkbart genom liberalisering av regelverk t.ex. inom budgetarbetet.¹⁴

Decentralisering kan ha en positiv påverkan på organisationers effektivitet eftersom den kan stärka individens betydelse i en komplex och föränderlig miljö. Det är målstyrning som är den utmärkande styrningstekniken som förknippas med decentralisering. Målstyrningen fokuserar på *vad* som skall uppnås men inte *hur* det skall uppnås.¹⁵ Bland de mål som sätts upp finns det abstrakta s.k. visioner samt specificerade s.k. operationella. I offentlig sektor, till skillnad från privat, så är det typiskt att målen utformas vagt och komplext. Målen blir därmed svåra att kvantifiera och följa upp resultatmässigt. Genom att tillåtas definiera vaga mål får ledningen en flexibilitet vad gäller framställande och genomförande. Avsikten bakom att uttrycka sig vagt kan vara konfliktundvikande samt önskan att kunna tillfredsställa flera intressegrupper samtidigt.¹⁶

Konfliktundvikande, målstyrning och flera andra av de egenskaper som Almqvist beskriver är starkt förknippade med privat sektor. För att kunna analysera och jämföra privat och

¹¹ Almqvist 2004, s. 33-34.

¹² Almqvist 2004, s. 42-49.

¹³ Christensen, Tom och Lægreid Per 2002. *New Public Management – The transformation of ideas and practice*, s. 124.

¹⁴ Christensen och Lægreid 2002, s.115-160

¹⁵ Almqvist 2004, s. 88-100.

¹⁶ Almqvist 2004. s. 100-150.

offentlig sektor måste vi definiera vilka egenskaper som utmärker dem. Nils Brunsson har forskat på institutionsformer och vi vänder oss till honom för råd.

2.1.2 POLITISKA ORGANISATIONEN OCH FÖRETAGET

Enligt Nils Brunsson indelas organisationer i tre olika typer av institutioner; föreningen, företaget och staten (även kallad politiska organisationen). Kännetecknen för dessa presenteras nedan.

Omgivning och medlemmar – Den politiska organisationen har medborgare som både kan vara omgivning, de som ger legitimitet, och medlemmar, motsvarande företagets kunder. Omgivningen i den politiska organisationen är dock liten då medborgare själva sällan kan välja eller avsäga sig ett medborgarskap och därmed blir medlemmar istället för omgivning. Till skillnad från politiska organisationen, som inte kan välja bort medborgare, så kan företaget välja vilka kunder de ska tillfredsställa. Kunder har specifika, men få, krav som företaget förväntas tillfredsställa. Kunder kan vända sig till det företag som passar dem bäst, är de missnöjda klagar de inte, de byter leverantör istället. Konkurrenten på marknaden innebär att företag uppnår legitimitet utan att behöva tillfredsställa alla krav. Medborgarna har olika intressen och krav som den politiska organisationen måste beakta för att behålla sin legitimitet och medborgarna har även rätt att uttrycka sitt missnöje. För att få stöd låter politiska organisationer ofta medborgarna påverka vem eller vilka som ska leda organisationen. Medlemmar som kollektiv, ses formellt som överordnade andra personer i organisationen, exempelvis anställda och ledning.¹⁷

Finansiering – I den politiska organisationen är finansieringen inte direkt kopplad till försäljning, som i företaget, utan den vanligaste finansieringen är skatter. Det uppstår ett fördelningsproblem, hur mycket medel ska varje enhet få? Budget och budgetering blir då en central aktivitet. I företaget kan problemet lösas genom att de producerade och säljande enheterna får betalt för det de producerar eller användning av internpriser. Budget är därmed inte nödvändig. Vid finansiering genom försäljning är det viktigt för företaget att framhålla hur bra produkten är. Ska företaget låna pengar på marknaden så måste de även där framhålla hur bra företaget är. Politiska organisationer däremot, berättar för finansiärerna (medborgarna) hur dåligt det går för att erhålla mer pengar. Detta gäller även för enskilda enheter inom organisationen vid budgeteringen. Företaget är närande eftersom det i företaget kan skapas pengar, genereras vinst och en hög omsättning anses vara bra. Den politiska organisationen är emellertid tärande. Den anses förbruka andras pengar vilket uppfattas som

¹⁷ Brunsson, Nils 2011. *Politisering och företagisering – institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld* s. 233-243.

negativt och ju mer pengar som förbrukas desto sämre. Om organisationen skapar ett överskott så är det ett tecken på att de har tagit ut för höga skatter, inte att de har skapat vinsten.¹⁸

Organisationsprinciper - Den centrala uppgiften hos politiska organisationer är att hantera de olika och ofta motstridiga intressena och uppgifterna som finns hos medborgarna. Organisationen måste ordnas efter detta vilket resulterar i motstridigheter i organisationen och att konflikt blir centralt. I företaget, som typiskt sett är en handlingsorganisation, är enighet, specialisering och problemlösningsskyldighet viktigt. Företaget måste samordna och organisera sig så att de kan producera varor som efterfrågas på ett effektivt sätt så att kostnaderna blir så låga som möjligt.¹⁹

Processer och organisatorisk problemlösning - När uppgiften i den politiska organisationen är att spegla konflikt och motstridigheter blir problem mer attraktiva än lösningar. Det är svårt att komma fram till en lösning som passar alla, men så länge man inte hittar en lösning utan bara diskuterar alternativ, kan man ändå avspegla de motstridiga kraven. Därför är problem som inte går att lösa fördelaktiga. Rationella beslutsprocesser, där för- och nackdelar ställs mot varandra och olika utfall presenteras, är attraktiva då olika ideologier kan komma till tals. Handling i företag gynnas ofta av irrationella beslutsprocesser som är lösningsorienterade. Det är lättare att mobilisera en lösnings-/handlingsprocess om endast ett eller några få förslag läggs fram och endast fördelarna presenteras. Organisationer som premierar handling kan väntas undvika beslutsprocesser som följer normen för rationellt beslutsfattande eftersom detta är resurskrävande.²⁰

Generalisering och förändring - Den politiska organisationen bör vara generalist för att uppnå hög legitimitet. Genom att erbjuda något för alla och avspegla många områden i sin verksamhet så blir den viktig för fler människor. Politiska organisationer har inga problem att inse att det behövs en förändring, då det är oppositionens jobb att påpeka detta. Däremot kan det vara svårt att genomföra en förändring eftersom man inte kan komma överens om hur man ska förändra. Det är för företaget gynnsamt att specialisera sig, d.v.s. fokusera på en viss typ av handlingar, för att uppnå effektiv och samordnad handling. Vad gäller förändring i företaget så kan det vara risk för insiktströghet.²¹

Ledning och styrning - Ledningen i den politiska organisationen är medborgarnas uppdragstagare och medborgarna ger order uppifrån. I företaget däremot uppfattas ledningen

¹⁸ Brunsson 2011 s. 233-243.

¹⁹ Brunsson 2011 s. 233-243.

²⁰ Brunsson 2011 s. 233-243.

²¹ Brunsson 2011 s. 233-243.

som fri och självständig, detta gäller särskilt i stora företag med svag ägarstruktur. Ledningen styr organisationen utifrån kundernas krav på produkt och pris. I den politiska organisationen får de som använder en produkt eller tjänst inte mer inflytande än andra medborgare. Det är svårt för ledningen och medborgarna att enas om vad som är bra beslut. Dessutom är de oftast inte intresserade av vad som uppnås, utan hur det uppnås. Medlen är viktigare än målen i politiska organisationer vilka ofta styrs genom regelstyrning. I företaget kan resultatstyrning användas internt då det antas att ledningen inte bryr sig om hur resultaten uppstår, målen är här viktigare än medlen.²²

Eftersom vi undersöker effekterna av den offentliga reformen, är det särskilt intressant att undersöka när en organisation går från en form till en annan. I det här fallet, den omformning som sker då en politisk organisation antar drag från det idealtypiska företaget. Detta benämner Brunsson samt Forsell och Jansson som företagisering.

2.1.3 FÖRETAGISERING

Enligt Brunsson innebär företagisering att ”organisationer med ursprungligen starka politiska inslag får drag från företagsinstitutionen”.²³

Forsell och Jansson har kartlagt på vilket sätt företagisering kan ta sig uttryck i offentliga organisationer. De delar in förändringen i tre perspektiv; synen på den offentliga organisationens gränser, synen på den interna organisationen samt synen på den offentliga organisationens användare och förhållandet mellan dessa och organisationen.²⁴

Det första perspektivet, organisationens gränser, berör frågor som t.ex. vad som ska göras inom den offentliga organisationen och vilken del av verksamheten som ska skötas av andra organisationer. Detta kan t.ex. ske

Utläggning av verksamheter:

- Entreprenader
- Avknoppning
- Bolagisering
- Privatisering

Interna organisationsförändringar:

- Ekonomistyrning
- Internprissättning/betalt efter prestation
- Resultatenheter
- Beställar-/utförarorganisation
- Mål- och resultatstyrning

Förändring gentemot avnärmarna:

- Ökad och differentierad användning av avgifter
- Kundvalssystem

FIGUR 0 - FÖRETAGISERINGENS FORMER I DEN OFFENTLIGA SEKTORN (FORSELL & JANSSON)

²² Brunsson 2011 s. 233-243.

²³ Brunsson 2011, s. 247.

²⁴ Forsell och Jansson 2000, s. 31-32.

genom att verksamhet läggs ut på entreprenad hos andra företag. Dessutom kan delar av organisationen bolagiseras, säljas ut eller privatiseras med resultatet att verksamheten därefter bedrivs i företagsform. Verksamhet som tidigare bedrevs inom organisationen läggs nu ut på andra företag vilket leder till att den offentliga organisationen agerar köpare och beställare och entreprenören blir producent och säljare. Relationen präglas av marknadsutbyte.²⁵

Det andra perspektivet berör idéer om hur den interna organisationen bör organiseras. Enligt dessa omvandlingsidéer så bör organisationen marknadsiseras genom att införa flera marknadsrelationer och ekonomiseras genom att tydligare mäta och kvantifiera resursflöden. Hit hör även idéer om att verksamhet ska intäktsfinansieras istället för anslagsfinansieras, vilket leder till användning av ekonomiska styrmedel framför regler och politiska preferenser. En, enligt Forsell och Jansson, radikal variant av dessa idéer är beställar-utförarmodellen vilket är ett sätt att införa affärsmässiga relationer inom en organisation. Denna modell öppnar även upp för bolagisering och försäljning av den producerande enheten. Detta möjliggör dessutom konkurrens från utomstående aktörer när affärsrelationerna blir mer marknadsmässiga. Även mål- och resultatstyrning kan räknas till intern företagisering. Genom att sätta upp mål som sedan kan mätas, kan man styra genom resultat. På så sätt kan man frikoppla politiken från verksamheten. Politikerna sätter därmed endast de övergripande målen och utvärderar sedan resultaten. Denna typ av målstyrning är hämtad från näringslivet.²⁶

Den tredje kategorin berör relationen mellan den offentliga organisationen och dess användare. Tidigare har den formella vägen för användarna, ofta medborgarna, varit genom de politiska partierna och de allmänna valen. Företagiseringen tar sig här uttryck som ett förändrat synsätt, där relationen mellan det offentliga och medborgarna omvandlas till en marknadsrelation. Kundfinansiering ersätter anslagsfinansieringen på två sätt. Först och främst kan den offentliga organisationen utöka och/eller differentiera användningen av avgifter för olika tjänster. De kan även tilldela medborgarna symboliska pengar, t.ex. skolpeng eller vårdpeng, som medborgarna sedan kan lösa in mot olika tjänster. Detta kallas för kundvalssystem. Tanken är att valfriheten ska öka och att den offentliga organisationen ska bli mer lyhörd för medborgarnas önskemål.²⁷ Brunsson menar dock att ett problem vid

²⁵ Forsell och Jansson 2000, s. 31.

²⁶ Forsell och Jansson 2000, s. 32.

²⁷ Forsell och Jansson 2000, s. 33-34.

ökad avgiftsfinansiering är att det inte alltid finns en valfrihet för kunderna utan de offentliga monopolen kvarstår.²⁸

Avslutningsvis vill vi nämna något om varför företagisering sker. En teori är att en organisation kan betraktas som ett instrument, d.v.s. ett redskap för att utföra en uppgift. Detta kan resultera i att organisationer strukturerar sig för att på ett lämpligt sätt hitta medel för att nå sina mål.²⁹ När en organisation ser på sin uppgift ur ett nytt perspektiv, så måste den byta verktyg. Om det nya syftet är att vara effektiv och lösningsinriktad så kan organisationer välja att hämta inspiration från den organisationstyp som uppfattas klara detta bäst, d.v.s. likna ett företag.³⁰ Förutom att se till orsakerna bakom företagisering, vill vi även kunna kartlägga de faktorer som har lett fram till den offentliga reformen. För att kunna urskilja dessa faktorer på ett strukturerat sätt så använder vi en modell.

2.1.4 MODELL ÖVER PUBLIC MANAGEMENT-REFORMEN

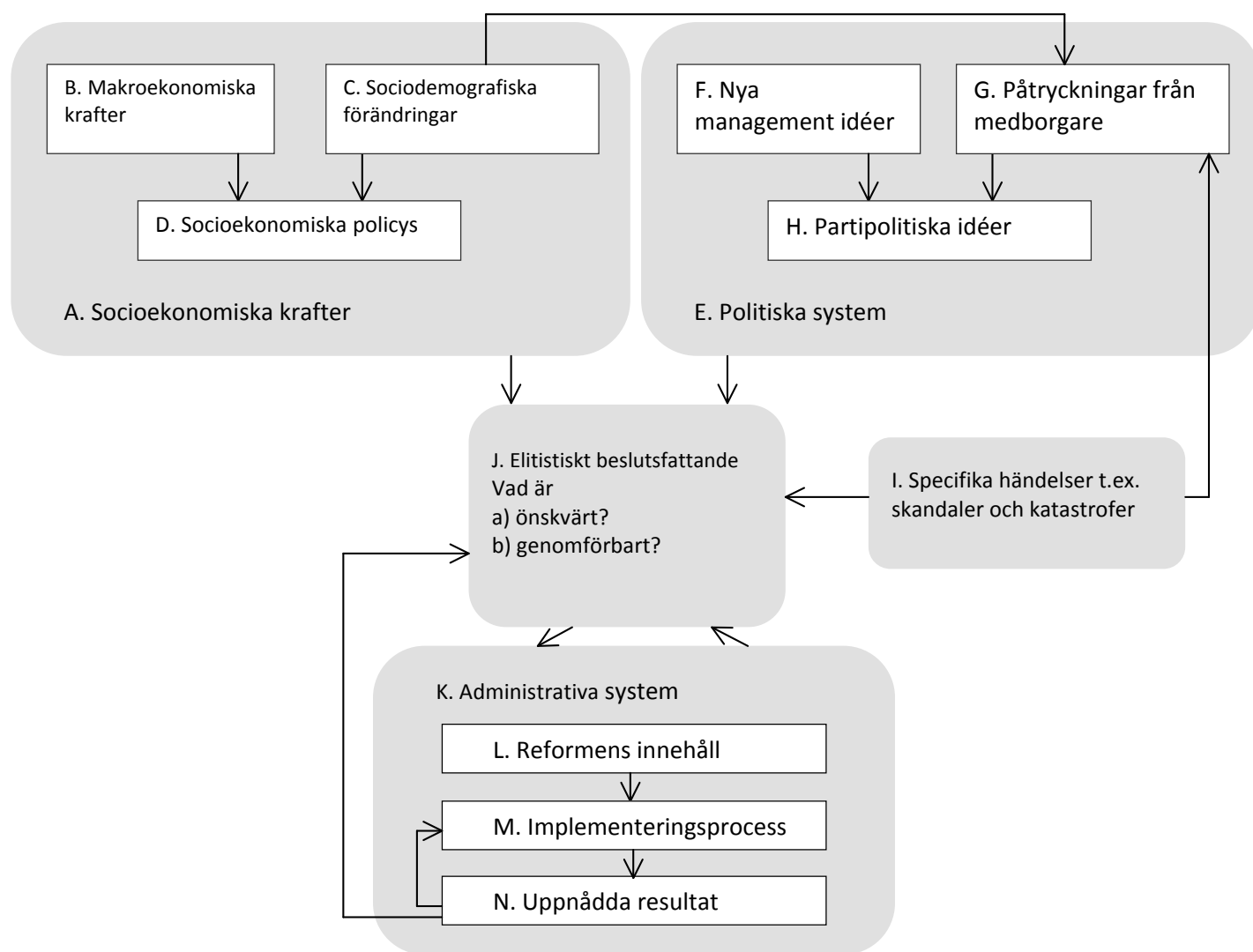
Politt och Bouckaert har tagit fram en modell som kartlägger hur en reform går till. De menar att anledningen till att det har skett en reform inom public management kan bero på en allmän trend i samhället, och att trenden i sin tur främst beror på att politiker gör anspråk på en administrativ förändring. Genom sin modell kartlägger de hur själva processen i reformen går till. Modellen har som syfte att visa vilka krafter som påverkar förändringen i en offentlig organisation.³¹

²⁸ Brunsson 2011, s. 247.

²⁹ Christensen et al 2004, s. 32.

³⁰ Forsell och Jansson 2000, s.95.

³¹ Pollitt, Christopher och Bouckaert, Geert 2011. *Public Management Reform, A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, s. 33.



FIGUR 1 - MODELL ÖVER PUBLIC MANAGEMENT-REFORMEN. (POLLITT OCH BOUCKAERT)

I modellen utgår man från **elitiskt beslutsfattande** som central punkt. Anledningen till detta är att de flesta beslut som ligger bakom de förändringar den offentliga reformen medför, har kommit från ledningsnivå, s.k. uppiifrån och ner. Själva uttrycket elitisk syftar till den ledande administrationen för offentlig verksamhet. Det är dock viktigt att komma ihåg att det inte är några enskilda personer som på egen hand kommer på idéer som ligger till grund för en reform, utan de är bara en central del av den mycket större kontexten – något som visas tydligt i modellen.³²

Gällande de **socioekonomiska krafterna** så kan två olika typer urskiljas. Den ena typen är strukturell, djupt rotad och långsiktig t.ex. befolkningsstruktur. Den andra är efemär d.v.s. kortsiktig såsom konjunkturssvängning. De efemära krafterna har mer urskiljbara

³² Pollitt och Bouckaert 2011, s. 32-33.

påverkningar, och kommer påverka innehållet i rutorna B, C och D. En ytterligare aspekt ur socioekonomiskt perspektiv är att den ökade globala konkurrensen kommer att påverka kommunala bolag eller offentlig verksamhet som agerar som ett bolag. Exempelvis kommer dessa bolag att sträva efter att slå sig fri från tung byråkrati samt att betala höga skatter och avgifter till annan offentlig verksamhet. Dessutom poängterar Pollitt och Bouckaert att det sätt som staten engagerar sig i externa bolag, t.ex. genom att erbjuda ekonomiska krispaket till banker under finanskrisen, måste upphöra. Dessa externa bolag agerar på öppen marknad vilket innebär att deras intäkter och kostnader definieras av marknadspriser – något som inte karakteriserar skatteintäkterna. Det är viktigt att komma ihåg att ekonomiska påtryckningar i sig, inte kommer att leda till någon offentlig reform. En reform byggs på idéer, mönster, modeller eller visioner. Man kan säga att den globaliserade marknaden tillhandahåller själva påtryckningen till reform, men inte hur reformen ska ske.³³

Sociodemografiska förändringar innebär bl.a. förlängd medellivslängd och ökad livskvalitet. Detta påverkar den offentliga reformen indirekt genom att förändrad sociodemografi leder till påtryckningar p.g.a. nya förändrade behov som i sin tur manar fram nya idéer och till slut en reform.³⁴

Det **politiska systemet** innebär tre olika aspekter. Den första är **nya management idéer** såsom total quality management, benchmarking, outsourcing m.fl. Den andra är **partipolitiska idéer**, vilka framför allt kan påverka reformen genom att strikt hålla fast vid sin egen ideologiska agenda. Däremot kan partierna i s.k. koalitionsregeringar också driva på en reform eftersom de måste enas och förhandla om hur man ska angripa politiska frågor – detta leder inte allt för sällan till förändring. Slutligen kan även **påtryckningar från medborgare** indirekt påverka en offentlig reform. Däremot är det ytterst sällan som en enskild medborgare är insatt och kunnig om offentliga verksamheter och strukturer. Trots detta blir det även för en enskild medborgare allt enklare, t.ex. tack vare Internet, att framföra idéer, förslag och synpunkter till stadsledning.³⁵

Även om man politiskt är överens om att förändringar bör ske så är det vanligt förekommande att man inte vet hur man ska gå tillväga för att **implementera** förändringarna. Först måste de önskade **förändringarna formuleras** (ruta L) därefter ska de implementeras. Det kan vara så att offentlig ledning inte vet vilka komponenter som behövs för att fullfölja implementeringen eller har svårt att överträda de hinder som dyker upp under processen.

³³ Pollitt och Bouckaert 2011, s. 35-36.

³⁴ Pollitt och Bouckaert 2011, s. 37.

³⁵ Pollitt och Bouckaert 2011, s. 38-40.

Exempelvis måste personal utbildas, redovisningssystem göras om och omorganisering ske. Om man inte tar itu med dessa komponenter så kan man råka hamna i status quo, d.v.s. att inget görs trots att behov för förändring har identifierats.³⁶ De faktiska **resultaten** av en reform kan vara mycket svåra att urskilja, inte minst eftersom det är svårt att särskilja politisk retorik från verklighet³⁷.

2.2 DEFINITION AV BEGREPP

Thurén anser följande: att vara oenig om något betyder inte att man är oense om det, utan att man har definierat det man talar om olika.³⁸ Vi vill därmed definiera några begrepp som kommer att användas i uppsatsen. Begrepp som har betydande roll för analysen kommer att ha egna och mer omfattande definitionsavsnitt. Nedanföljande definitioner grundar sig i våra egna uppfattningar om begreppen.

Ersättningsinvestering: Ersättningsinvesteringar syftar till att uppgradera befintliga anläggningar i SS till minst det tidigare fastställda nivån eller i enlighet med nya miljöbetingelser. Dessa bibehåller samma nytta i kommunkoncernen.

Institution: En institution är en sammanslutning av människor som exempelvis genom normer, regler och strukturer skapar en organisatorisk enhet.

Investering: En investering innebär att anskaffa en anläggningstillgång (en tillgång för långsiktigt bruk eller innehav).

Outsourca: Outsourcing innebär att en organisation lägger ut en del av sin verksamhet eller produktion på andra externa bolag.

Public management: Public management betecknar när man på ledningsnivå i organisationer inom t.ex. offentlig verksamhet antar idéer och arbetssätt från privata bolag och näringslivet.

Strategisk investering: Strategiska investeringar inom SS har som syfte att vara framtidsinriktade och inom ramen för Vision 2030 (se nedan). Dessa skapar en större nytta än vad kommunkoncernen har idag.

³⁶ Pollitt och Bouckaert 2011, s. 41

³⁷ Pollitt och Bouckaert 2011, s. 45.

³⁸ Thurén, Torsten 2007. *Vetenskapsteori för nybörjare*, s. 14.

Stora investeringar: Stora investeringar är en typ av investeringar i SS där stadens totalkostnad överstiger 300 miljoner kronor.

Reform: Reform innebär aktiva och medvetna försök (från politiker och administration) att förändra kulturella och/eller strukturella drag i en organisation.

Vision 2030: Vision 2030 är ett måldokument som SS har utformat. Målen är uppsatta i syfte att kunna hantera den kraftiga tillväxt som staden ställs inför de kommande åren.

3 METOD

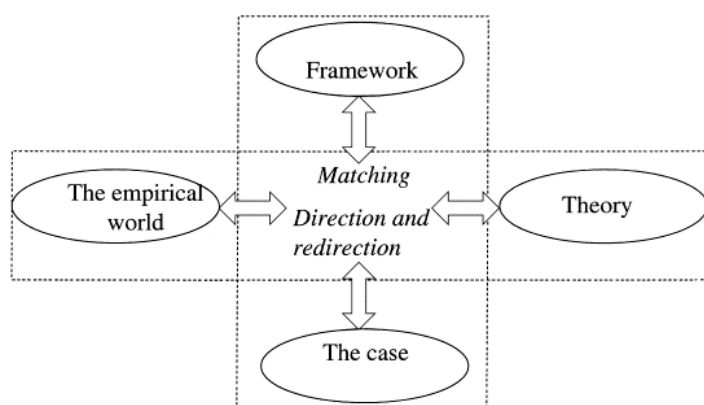
Nedan presenteras den metodteori som vi kommer att använda i framställandet av uppsatsen. Syftet med detta avsnitt är att illustrera val av vetenskaplig ansats och metod samt motivera trovärdighet och generaliserbarhet. Avslutningsvis kritiserar vi våra metodval och vad detta har för betydelse för uppsatsens resultat och slutsats.

3.1 METODTEORI

3.1.1 VETENSKAPSTEORETISK GRUNDSYN

För att kunna välja relevanta teorier och kunna analysera våra resultat så är det viktigt att definiera var i ekonomistyrningsforskningen vi befinner oss. Genom detta kan vi jämföra och kritisera relevanta aspekter. Ekonomistyrningsforskningen kan grupperas utifrån socialvetenskapliga antaganden.³⁹ Vår teoretiska referensram, och även samhällsvetenskap generellt, är av hermeneutisk art. Vi har valt ett subjektivt förhållningssätt och förhåller oss till verkligheten utifrån ett hermeneutiskt perspektiv vilket innebär att vi anser att verkligheten återges genom vår personliga tolkning.⁴⁰ Detta medför att vi inte söker en absolut sanning, utan resultatet av vår analys beror på hur vi tolkar våra empiriska data. Ansatsen innebär att vi vill förstå data och inte bara begripa den.⁴¹ Vi anser att verkligheten är en social konstruktion skapad av människan och det är den skapade verkligheten vi ska undersöka.⁴² Genom att göra en tolkande undersökning av ett verkligt fall så kan man hitta nya infallsvinklar som validerar teorier och annan relevant forskning.⁴³

För att undersöka vår frågeställning har vi valt en abduktiv ansats. Det betyder att vi utgår från teori och testar vår hypotes för att sedan gå tillbaka till teorin igen. Processen är inte linjär, se figur 3, utan matchningen av teori och empiri pågår ständigt och insamlandet av ny information kan ge studien en ny riktning.⁴⁴



FIGUR 2 - SYSTEMATIC COMBINING. DUBOIS OCH GADDE

³⁹ Hopper, Trevor, och Powell, Andrew 1985. *Making Sense of Research into the Organizational and Social Aspects of Management Accounting: A Review of its Underlying Assumptions*, s. 455

⁴⁰ Morgan, Gareth och Smircich, Linda 1980. *The case for Qualitative Research*, s.492.

⁴¹ Thurén 2007 s.94.

⁴² Morgan och Smircich 1980, s.494.

⁴³ Chua, Wai Fong 1986. *Radical Developments in Accounting Thought*, s. 618.

⁴⁴ Dubois, Anna och Gadde, Lars-Erik 2002. *Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research*, s. 555-557

3.1.2 STUDIEMETOD

För att besvara våra frågor gör vi en fallstudie. En fallstudie är bra när fenomenet som ska undersökas är komplext, dynamiskt och många variabler ingår. Det är även bra när kontexten är viktig, givet att fenomenet påverkas av den.⁴⁵ Vår frågeställning framhåller hur en förändring i kontexten eventuellt har påverkat arbetet med investeringarna. Eftersom den berör både dynamik och kontext så anser vi att en fallstudie lämplig för att även kunna fånga upp dynamiken i förändringen.

3.1.3 STUDIEOBJEKT

Vi har valt Stockholms stad som studieobjekt för denna uppsats. Vi kommer därmed att använda SS som ett typfall samt några av stadens investeringsprojekt och modeller som bas för vår fallstudie. Det finns flera intressanta aspekter med SS. Dels är den Sveriges i särklass största kommun och även landets största organisation, men också en kommun i framkant och i ständig expansion - varpå investeringsaktiviteter är en viktig del av verksamheten.

Organisationen erbjuder en spännande komplexitet p.g.a. sin storlek och form. Vi kommer att fokusera på Exploateringskontoret. Det är det organet inom kommunen som på ett uppenbart sätt arbetar med stora investeringar. Staden präglas av transparens vilket medför att allt material som vi har efterfrågat har gjorts tillgängligt och alla tillfrågade intervjuobjekt har ställt upp på att intervjuas.

3.1.4 DATAINSAMLINGSMETODER

Vi har samlat in empirisk data genom semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att intervjufrågorna delvis var olika för de utvalda respondenterna. Vi anser att semistrukturerade intervjuer ger flexibilitet för oss som intervjuare samt större frihet för respondenterna att uttrycka sina åsikter och tankar. Valen av intervjuobjekt baseras på att eftersom vi har valt SS som studieobjekt så kan tjänstemannaledningen, SLK, bistå med en överblick över verksamheten i kommunen. Vi började därför med att intervjua tjänstemän som innehar ledningsposition inom kommunens investeringsverksamhet. Dessa intervjuer gav en tydlig överblick, både historiskt och strategiskt, gällande kommunens riktlinjer för hur investeringsverksamheten har sett ut och bör utformas. Vi har fått information från SLK om att den nämnd som alltid är involverad i det som kallas stora investeringar är Exploateringskontoret. Därför tog vi kontakt med medarbetare i olika centrala positioner på kontoret för att, genom olika infallsvinklar, undersöka nämndens arbete med investeringar. Parallellt med ett tiotal intervjuer, med enhets- och avdelningschefer, fick vi även en mängd

⁴⁵ Cooper, David J och Morgan, Wayne 2008. *Case Study Research in Accounting*, s. 160.

skriftligt material av intervjuobjekten. Materialet består mestadels av projektbeskrivningar, styrdokument, policys och informationsbroschyrer.

Intervjuerna har generellt varit ca. en timme långa och behandlat dels övergripande frågor om hur den intervjuade ser på organisationen samt mer specifika om investeringsverksamheten samt styrningen av denna. Vi har

dokumenterat samtliga intervjuer genom att både anteckna kärnpunkter samt spela in digitalt.

Utöver intervjuerna så har vi även haft mailkonversationer med ett flertal projektledare för att få beskrivningar av olika historiska, pågående samt kommande investeringsprojekt. Dessutom har vi även använt oss av stadens hemsida för att söka information om verksamheten och se hur denna beskrivs externt.

Följande personer har intervjuats:

SLK

Gunnar B – Avdelningschef för finansavdelningen och bitr. stadsdirektör

Hans A – Projektledare stora investeringar

Staffan I – Avdelningschef för förnyelseavdelning och bitr. stadsdirektör

Susanne D – Investeringsstrateg

Exploateringskontoret

Gunnar J – Chef för avdelningen för projektutveckling

Lars F – Projektledare

Lena J – Controller

Ulf J – Ekonomichef

3.1.5 VALIDITET OCH RELIABILITET

Validitet erhålls i olika grad beroende på i vilken utsträckning resultaten från en viss studie kan appliceras på andra situationer och studier. Eftersom vår uppsats bygger på en kvalitativ fallstudie är det svårt att replikera denna i syfte att validera resultatet. Närliggande resultat skulle troligtvis gå att få fram genom att studera investeringsverksamheten i andra offentliga eller mycket stora organisationer. Vidare kan vi redan nu ana att det faktum att vår studie är kvalitativ kommer påverka resultattolkningen av studien eftersom det ger utrymme för subjektivitet. Detta kan påverka uppsatsens reliabilitet i bemärkelsen att den subjektiva tolkningen inte blir helt tillförlitlig. Trots att Thurén anser att detta är en svaghet med hermeneutisk ansats⁴⁶ så menar vi att det inte är möjligt att förstå ett fenomen utan att tolka det.

⁴⁶ Thurén 2007, s. 103

4 EMPIRI OCH ANALYS

4.1 EMPIRI

Empirisammanställningen bygger på material som erhållits från staden samt de intervjuades egen bild av organisationen och investeringsverksamheten. Denna empiri syftar till att skapa oss en uppfattning om hur staden ser ut, hur de arbetar med investeringar samt att försöka få uppslag till varför det ser ut som det gör.

4.1.1 STOCKHOLMS STADS ORGANISATION

SS är landets största kommun och en stad i stark tillväxt. Dessutom har kommunen flest anställda (40 000) bland samtliga organisationer i Sverige.⁴⁷ För att kunna hantera denna tillväxt krävs kontinuerliga och strategiskt väl valda investeringar.

Den politiska strukturen i SS har kommunfullmäktige som högsta beslutande organ. Det finns även en kommunstyrelse som bereder förslagen till kommunfullmäktige. Under fullmäktige finns nämnderna, stadsdelsnämnderna och facknämnderna. Dessa kan fatta beslut på lägre nivå och bereder ibland förslag till kommunfullmäktige.⁴⁸

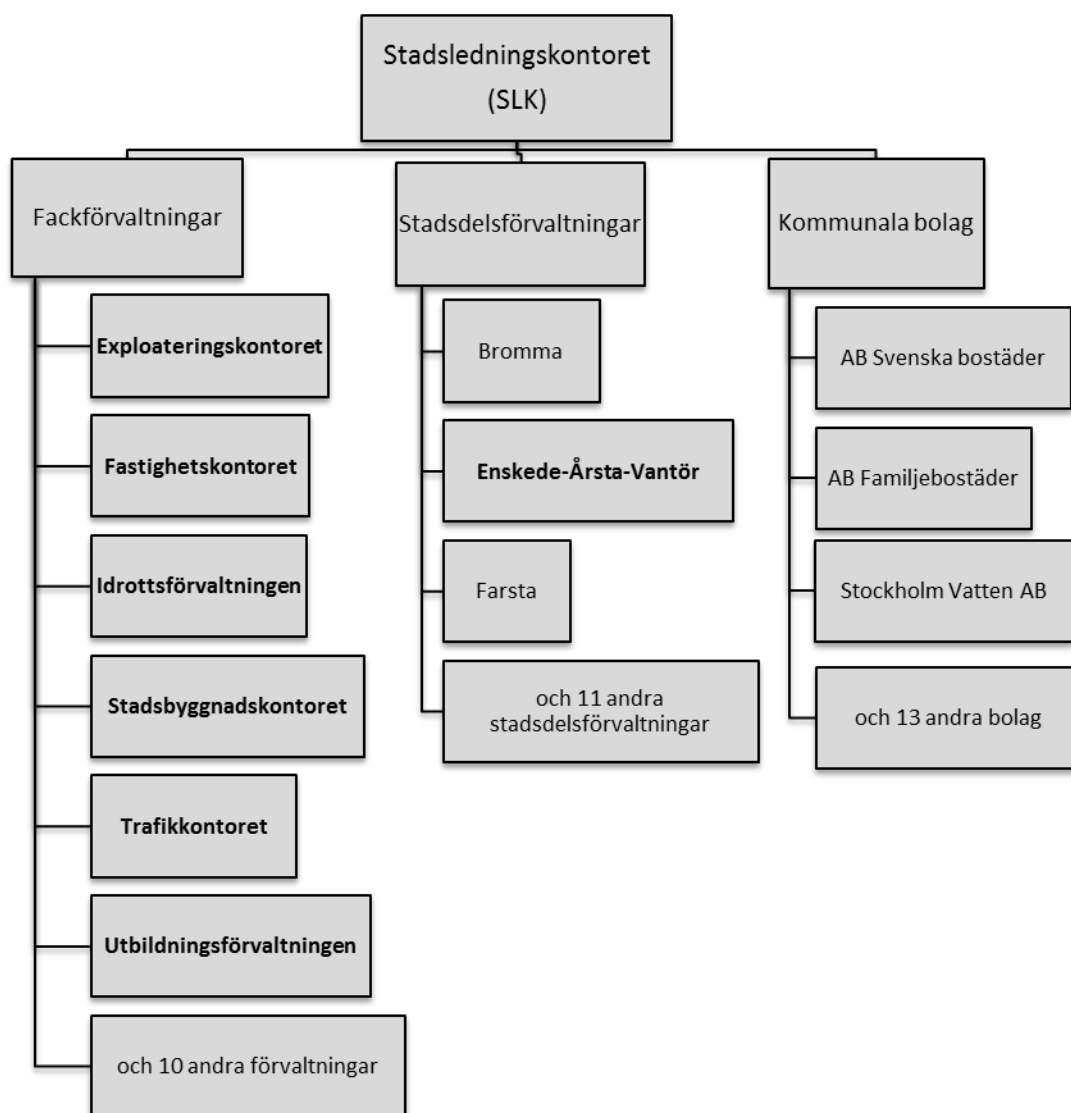
Den del vi tittar på är tjänstemannaorganisationen som leds av SLK. Under SLK finns fackförvaltningar, varav en av dem är Exploateringskontoret. Dessutom finns det även stadsdelsförvaltningar och kommunala bolag. Ett exempel på det sistnämnda är AB Familjebostäder som både bygger och förvaltar bostäder till kommunens invånare⁴⁹.

I fackförvaltningarna arbetar man med administration och ekonomi, och där ingår även planering, genomförande och projektledning av investeringar.

⁴⁷ <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Vision-2030/> (2012-04-10)

⁴⁸ Intervju: Hans A.

⁴⁹ <http://www.familjebostader.com/Om-oss/> (2012-05-13)



4.2 STOCKHOLMS STAD OCH DEN OFFENTLIGA REFORMEN

I samband med att vi talade om offentlig reform så var två ämnen återkommande; skolreformen och Vision 2030.

4.2.1 SKOLREFORMEN

År 1992 infördes friskolereformen i Sverige, d.v.s. kommunerna ska bekosta friskolor med skattemedel. Alla barn som bor i SS har en skolpeng som staden betalar ut till skolan som eleven går på.⁵⁰ I Stockholm är skolpengen ca 68 000kr till 86 000kr beroende på årskurs.⁵¹

I en intervju på SLK framkom att “Vår uppgift är inte att driva skola, vår uppgift är att se till att det finns en bra skola”.⁵² Detta gör SS dels genom att bedriva egna skolor men även

⁵⁰ <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Valfarden-i-privat-regi/Skolan-i-privat-regi/> (2012-04-24)

⁵¹ <http://foretag.stockholm.se/Regler-och-ansvar/Enskilt-driven-forskoleverksamhet-skolbarnsomsorg-och-fristaende-skola/Grundskola1/> (2012-04-24)

genom att finansiera friskolor. När barn ska börja grundskolan får föräldrarna idag välja vilken skola som barnet ska gå på, både bland kommunala och fria skolor i Stockholms kommun. Till de kommunala skolorna får man ansöka i mån av plats då skolorna reserverar plats för barn i sitt upptagningsområde, detta för att alla barn ska kunna gå i en skola nära hemmet.^{53 54}

4.2.2 VISION 2030

Vision 2030 togs fram av Stockholms stad år 2007 och är en långsiktig och samlad vision för Stockholms utveckling. Vision 2030 symboliserar stadens framtid vilket omnämns som “ett Stockholm i världsklass”. Visionen är central för kommunens investeringsverksamhet och handlar om att det moderna Stockholm år 2030 ska vara innovativt, växande, mångsidigt, upplevelserikt och kunna hantera den enorma tillväxt som staden står inför. Det sistnämnda kräver en stor satsning på att bygga bostäder, vilket blir centralt när det kommer till delmålen som ska uppnås för att visionen ska bli verklighet. I dagsläget är målet att man ska bygga 5000 nya bostäder per år.⁵⁵

4.3 STADEN OCH DESS INVESTERINGAR

Enligt SLK:s och Exploateringskontorets tjänstemän investerar SS många miljarder kronor varje år för att underhålla och anlägga nya projekt bl.a. bygga bostäder. Eftersom stadens budget är begränsad är det nödvändigt att göra prioriteringar, d.v.s. bestämma vilka investeringar som ska göras och när de ska göras. Ett grundkriterium är att varje investering antingen ska öka eller bibehålla nyttan för stadens nuvarande och framtida invånare.⁵⁶ Alla investeringar ska vara så lönsamma som möjligt. Det innebär att vissa investeringar leder till större intäkter än kostnader, medan andra projekt helt saknar intäkter, men då ska kostnaderna hållas så låga som möjligt. Ju fler lönsamma projekt, desto fler olönsamma projekt har staden råd med. Ett exempel där staden får intäkter är vid försäljning av mark. Denna mark är oftast ämnad för bostadsbygge, i enlighet med Vision 2030.⁵⁷

Idén till en investering eller ibland kravet på en investering kan komma från externa parter, exempelvis byggföretag, medborgare, EU eller interna parter såsom nämnderna, lagstiftning, SLK etc. Staden delar in sina investeringar i två kategorier, ersättningsinvesteringar och

⁵² Intervju: Staffan I.

⁵³ <http://www.stockholm.se/ForskolaSkola/Grundskola/Att-valja-grundskola1/> (2012-04-24)

⁵⁴ <http://www.stockholm.se/ForskolaSkola/Grundskola/Att-valja-grundskola1/Mer-om-skolvalet1/> (2012-04-24)

⁵⁵ <http://www.stockholm.se/Vision2030> (2012-04-10)

⁵⁶ Bilaga 11:1. Stockholms stads budget 2011 - En samlad strategi för stadens investeringar Dnr 319-389/2010

⁵⁷ Intervju; och Staffan I. och Ulf J.

strategiska investeringar. Ersättningsinvesteringar är upprustning och förbättring av anläggningstillgångar och strategiska investeringar är nyinvesteringar i nya anläggningstillgångar.⁵⁸

När det är beslutat att en investering ska genomföras så upprättas ett kontrakt med den byggherre eller bolag som ska genomföra investeringen samt förvalta den. Där specificeras rättigheter och skyldigheter, bl.a. vilken part som ska stå för vilka kostnader samt vilka tidsramar som finns.⁵⁹

4.3.1 EVAKUERINGSINVESTERINGAR

En evakueringsinvestering är en typ av investering där en gammal anläggningstillgång flyttas till förmån för en ny. En typ av evakueringsinvestering som har varit aktuell under 2000-talet är flyttandet av fotbollsplaner. Exploateringskontoret har tillåtit att exploatera fotbollsplaner i syfte att bygga bostäder. I flera fall har det funnits två grusplaner i ett område. I gengäld mot att man får ta en fotbollsplan i anspråk för bebyggelse så har Exploateringskontoret upprustat den andra och lagt konstgräs på den. Det har dock varit kontroversiellt hur ersättningen ska gå till. I vissa fall har exploateringskontoret betalat för marken genom att stå för kostnaderna för upprustningen av den andra planen. I andra fall har de betalat Idrottsförvaltningen som sedan står för upprustningskostnaderna. Problemet har varit att detta skapar förhandlingssituationer som budgetregler och politiska direktiv inte tillåter.⁶⁰

4.3.2 BESLUTSORDNINGEN VID INVESTERINGAR

Före år 1999 så fanns det inga formella regler och procedurer hur investeringsbeslut skulle fattas d.v.s. vilka investeringar som skulle genomföras, hur prioritering och projektstyrning skulle gå till. Idag använder SS två modeller. Den ena är en projektstyrningsmodell som talar om vilka beslut som formellt måste fattas, vem som fattar vilka beslut samt vilken information som måste rapporteras i varje projekt. Den andra modellen används för att prioritera vilka projekt som ska genomföras och i vilken turordning.

Beslut om investeringar fattas på olika nivåer i kommunen. Processen börjar med att någon part lägger fram en idé för ett projekt. Detta kan t.ex. vara en byggherre eller någon från kommunen.⁶¹ När det sedan beslutas att idén ska verkställas, vilket görs genom utrednings-, inriktning- och genomförandebeslut är det dags att prioritera mellan projekten.

⁵⁸ Bilaga 11:1. Stockholms stads budget 2011 - *En samlad strategi för stadens investeringar*. Dnr 319-389/2010

⁵⁹ Intervju: Gunnar J.

⁶⁰ Intervju: Gunnar J.

⁶¹ Intervju: Ulf J.



FIGUR 3 - INVESTERINGSPROCESSEN



FIGUR 4 - PRIORITERINGSPROCESSEN FÖR STORA INVESTERINGAR

Prioriteringen görs med hjälp av investeringsmodellen som har till syfte att dels rangordna projekten på ett rättvist sätt, d.v.s. att alla projekt ska utvärderas efter samma kriterier, men även att få ökad inblick i tillvägagångssättet genom att styra arbetet med investeringar. Den första prioriteringen sker på nämndnivå där nämnderna prioriterar sina investeringar och bifogar nödvändig information för prioriteringen. Därefter ansvarar SLK för att samordna nämndernas investeringar utifrån nämndernas egna underlag. Utifrån dessa tar SLK sedan fram förslag till beslut inför kommunstyrelse samt kommunfullmäktige. Därefter föreslår kommunstyrelsen för kommunfullmäktige vilken prioritetsordning som bör gälla. Det är kommunfullmäktige som fattar det slutgiltiga prioriteringsbeslutet i samband med den årliga budgeten. Kommunfullmäktige fattar även beslut om varje enskilt stort investeringsprojekt utifrån underlag som förberetts av varje nämnd.⁶²

För alla stora investeringar finns det en relativt ny beslutsordning gällande vilka beslut som måste fattas för att få tillgång till resurser. Denna beslutsordning kom till för att politikerna ville få bättre insyn i projekten samt att öka kostnadsmedvetenheten.⁶³

⁶² Bilaga 11:1 Stockholms stads budget 2011.

⁶³ Intervju: Gunnar J.

4.3.3 PROJEKTSTYRNINGSMODELLEN

	Initiera	Utreda	Planera	Genomföra	Avsluta
Mål och syfte					
Organisation					
Tidplan					
Ekonomi					
Risk och kvalitet					
Kommunikation					
Rapportering					

FIGUR 4 - PROJEKTSTYRNINGSMODELLEN

Projektstyrningsmodellen ska hjälpa projektledare i arbetet med stora investeringar. Den har tagits fram för att strukturera arbetet, och få det mer enhetligt vid jämförandet mellan olika projekt. Själva modellen är en matris med olika faser i projektet på ena axeln och moment som ska finnas med i varje fas på andra axeln.

I varje fas ska mål och syfte arbetas fram och stämmas av mot Vision 2030 samt bolagens och nämndernas egna mål. Målen ska vara specifika och mätbara. Organisation syftar till att se till att det finns en fungerande struktur för projektet där en projektägare utses, oftast en nämnd, som sedan ansvarar för projektet. Dessutom ska en organisation med representanter från inblandade parter, såsom andra förvaltningar, sättas samman. I varje fas utvärderas sedan om projektägaren är den rätta och om organisationen ser ut som den bör göra, utifrån att den ska fungera så effektivt som möjligt. Dessutom ska även eventuella övriga intressenter presenteras. En övergripande tidsplan för hela projektet ska tas fram och utvärderas löpande. Dessutom ska det för varje enskild fas skapas en mer detaljerad tidsplan.

Varje projekt ska ha en utarbetad lönsamhetskalkyl och projektbudget. I varje fas ska den uppdateras och alla som berörs av kalkylen ska underrättas och vara delaktiga i framtagandet av underlag. Under projektets förlopp ska potentiella risker uppmärksammas både i förebyggande syfte, samt om det inträffar något som påverkar projektet negativt. Kunskapsöverföring ska ske löpande under projektet till inblandade parter och projektledaren

förväntas säkerställa att projektdokumentation finns tillgänglig. Det ska även upprättas en kommunikationsplan där alla intressenter framgår. Denna ska göra så att ingen grupp glöms bort eller faller mellan stolarna. I kommunikationsplanen ska det bland annat framgå vem som ska kommunicera med vem, samt vad som ska kommuniceras och hur kommunikationen ska ske.

Informationen som tas fram, samlas i en lägesrapport och används som underlag för beslut. Efter första fasen, initiering, fattas ett utredningsbeslut, därefter ett inriktningsbeslut och till sist ett genomförandebeslut.^{64 65}

4.3.4 INVESTERINGSMODELLEN

För att kunna uppnå målen i Vision 2030 så har SS tagit fram en investeringsstrategi. Syftet med strategin är att strukturera investeringarna så att de är måluppfyllande, och därmed ha råd med de viktigaste investeringarna. ”Lönsamheten i exploateringarna blir helt avgörande för hur många icke lönsamma projekt staden kommer att ha råd med.” står det i Budget 2011. Vi kommer att benämna den del av strategin som kan liknas vid en modell som investeringsmodellen.

Vision 2030 vägs samman med en översiktisplan och bildar då investeringsstrategin som utgör ett steg mellan ”långsiktiga ambitioner och investeringsplaner”⁶⁶. Genom investeringsmodellen kan investeringar prioriteras på lång sikt och säkerställa att kommunen prioriterar rätt utifrån sina mål.

Alla stora investeringar, över 300 miljoner kronor, som ännu inte har erhållit genomförandebeslut kategoriseras och prioriteras utifrån vissa kriterier i ett gemensamt beslutsstöd. Först och främst finns det *kvalificeringskriterier* som beskriver basfakta i termer av måluppfyllelse, projektunderlag, projektberoenden. Sedan finns det *prioriteringskriterier* som beskriver hur bra projektet är i termer av resultatpåverkan, projektrisk, projektberoenden internt, tidsprioritet, budgetpåverkan och finansieringspåverkan. Till sist tar man fram en forcerad rankning där projekten värderas mot varandra utifrån måluppfyllelse och strategisk betydelse.

Beslutsstödet är till för att kunna svara på frågor som t.ex. hur mycket som investeras i olika kategorier och hur dessa investeringar påverkar stadens kassaflöde de kommande åren.

⁶⁴ Stockholms stad. 2012. *Projektstyrningsmetodiken för stora investeringsprojekt*.

⁶⁵ Stockholms stad. 2012. *Investeringar i Stockholms stad – Kommunfullmäktige har angivit hur investeringar ska beslutas, genomföras och följas upp*.

⁶⁶ Bilaga 11:1 Stockholms stads budget s. 373.

Detta resulterar i att modellen inte bara kan användas till prioritering utan möjliggör även att projekten analyseras utifrån viktiga perspektiv.

Kategorierna är indelade efter vilken nytta som skapas eller bevaras genom investeringen. De kategorier som har identifierats av SS är; bostäder, infrastruktur, park och grönområden, kommersiella lokaler, kultur, idrott, förskola och skola, omsorg, vatten, avlopp och avfall samt kommunikation. Investeringarna kan även delas in i så kallade strategiska- och ersättningsinvesteringar.

Efter att projekten har delats in i en kategori prioriteras de utifrån måluppfyllelse, dvs. hur väl de uppfyller målen i Vision 2030 samt stadsbyggandsstrategierna i översiktsplanen. Därefter stäms projekten av mot andra relevanta kriterier och balanseras sedan. Detta gör att rangordningen kan ändras. ”Balanseringen är en avstämning och analys, snarare än en poängsättning.”⁶⁷ De av SS föreslagna balanskriterier är; tidsprioritet, genomförbarhet och risk, resultatpåverkan (nettonuvärde), finansiering (bedömning över tid), budget och om en investering är tvingande pga. lag eller vitesföreläggande. Utgångspunkten är att alla projekt har koppling till de strategiska målen och att det bara handlar om att göra en rangordning utifrån hur viktiga och nyttiga projekten är.

Ett problem som SS har identifierat med sin modell är att det saknas specifika investeringsmål som kan användas för en objektiv bedömning. Målen kan inte heller viktas mot varandra vilket gör det svårt att säga att projekt som uppnår ett specifikt mål ska prioriteras. I dagsläget är alla mål på en sådan generell nivå att genomförandet av nästan alla projekt kan motiveras utifrån dem.

Enligt modellen vägs projekten i varje kategori mot varandra och en rangordning skapas. I praktiken gjordes detta även innan modellen eftersom att alla investeringar konkurrerade om samma medel, men i och med modellen blir rangordningen mer iakttagbar. Varje projekt ställs mot varandra och beslutsfattarna tvingas ta ställning till om endast en av investeringarna kan göras, vilken är viktigast?⁶⁸

För att ta reda på hur den offentliga reformen har påverkat investeringsbesluten väljer vi att undersöka vad av reformen som återfinns i staden, samt hur detta återspeglas i stadens arbete med prioriteringar.

⁶⁷ Bilaga 11:1 Stockholms stads budget 2011 s. 368

⁶⁸ Bilaga 11:1 Stockholms stads budget 2011.

4.4 ANALYS

Eftersom vår frågeställning grundar sig i den offentliga reformens påverkan på investeringsbesluten så behöver vi först och främst förstå hur den offentliga reformen har ägt rum i SS. Detta gör vi genom att se till vilka kännetecken som återfinns i organisationen. Därefter kommer vi att undersöka hur dessa kännetecken återspeglas i investeringsprocessen. Slutligen, vill vi förklara varför reformen har påverkat investeringsbesluten på det sätt som den har gjort. Vi väljer därför att även se på de bakomliggande påtryckningar från omvärlden som har drivit fram reformen. Vi tar oss igenom analysen genom delfrågor, vilka har som syfte att hjälpa oss att få svar på vår övergripande frågeställning.

4.4.1 HUR HAR DEN OFFENTLIGA REFORMEN ÄGT RUM I SS?

Vi kommer att undersöka vilka av Nils Brunssons institutionskategorier som har skiftat från typiskt politiska drag till företagsrelaterade. Detta är det som Brunsson benämner som företagisering. De kategorier som har förändrats tror vi även är de som har påverkat investeringarna. Brunsson behandlar ett flertal kategorier som kan särskilja företaget från den politiska organisationen; omgivningar och medlemmar, finansiering, organisationsprinciper, processer och organisatorisk problemlösning, generalisering och förändring samt ledning och styrning. Utifrån SS egna bild av vad deras institutionsform är så råder ingen tvekan om att den är en politisk organisation. Vi tror dock att det är viktigt att se organisationens bild av sig själv eftersom den är färgad.

SS omgivning är väldigt liten eller obefintlig eftersom det är svårt för en medborgare att avsäga sitt medborgarskap och stå utanför organisationen. Detta verkar inte förändras då det är grunden i kommunal samhällsstruktur, men medborgarna har i vissa fall, särskilt gällande skola, gått mer från att vara medborgare till att vara kunder. Exempelvis kan elever idag välja vilken skola de vill, både kommunala och fristående, i hela SS. Att medlemmarna själva kan välja leverantör av utbildning och betala för den med sin skolpeng, samt att de kan byta om de är missnöjda är typiska kundegenskaper.

Enligt Brunsson bygger den politiska institutionsformen, till skillnad från företaget, huvudsakligen på konflikter istället för strävan att lösa problem. Politikerna formulerade målen för SS genom Vision 2030. Visionen är ett tecken på staden arbetar mot en mer enad och lösningsfokuserad organisation som arbetar mot mätbara mål och inte utgår från konflikter. En vision är komplext formulerad, vilket enligt Almqvist är ett typiskt politiskt drag då politikerna kan undkomma lösningar på komplexa problem, d.v.s. inte uppfylla de

oklara målen. Dessutom kan politiker genom vaga mål tillfredsställa flera intressegrupper och undvika konflikter. Vision 2030 kombinerar däremot vagt formulerade långsiktiga mål med tydliga, kvantifierbara delmål. Exempelvis ska staden vara ”mångsidig och upplevelserik” samtidigt som man siktar på att bygga 5000 bostäder per år. Detta gör den till mer målstyrande än en politisk vision och konflikter kan undvikas. Politikerna släpper taget om att styra tillvägagångssättet och överlåter till SLK och förvaltningarna att finna lösningar på problemen. Att högsta ledningen ger abstrakta visioner i samspel med tydliga mål som tjänstemän får i uppgift att uppnå på valfritt sätt under utsatt tid, är en form av målstyrning. När politikerna i SS går från regelstyrning till målstyrning släpper de en del av kontrollen, och fokus flyttas från konflikter till lösningsalternativ.

Målstyrningen som SS använder sig av har gett konsekvenser för investeringsverksamheten på fackförvaltningsnivå. Ett exempel på detta var de s.k. evakueringsinvesteringarna där Exploateringskontoret och Idrottsförvaltningen var inblandade. För det första är det intressant att se att det övergripande målet, fokus på bostadsbyggande, är så pass prioriterat att det t.o.m. tillåts inkräkta på befintliga ytor som används till t.ex. idrottsaktiviteter. Vidare, kan vi urskilja att det inte enbart är målen som har varit styrande utan att det även finns en stark strävan efter att effektivisera verksamheten och beslutsfattandet. Genom att fatta beslut gällande exploatering, investeringar och upprustningar på förvaltningsnivå och inte ledningsnivå så kan man effektivisera beslutsledet. Denna strävan efter effektivisering kan förklara varför SS hämtar inspiration från just företaget.

Outsourcing är ett sätt att, med hjälp av specialiserad kunskap, försöka höja kvaliteten i verksamheten. Detta sker dock på bekostnad av minskad kontroll. Dessutom menar Almqvist att den politiska agendan nedtonas då det är svårt att föra över den till externa aktörer. I SS finns två olika typer av outsourcing - dels lägger de ut delar av verksamheten på helt externa bolag, men outsourcar även till koncernägda bolag. Genom att t.ex. outsourca bostadsförvaltning till AB Familjebostäder så släpper SS kontrollen över hur förvaltningen och bostadsutvecklingen sköts och hur verksamhetsproblem löses. Eftersom experthjälp hyrs in, är förhoppningen att outsourcing ska höja kvaliteten på den bostadsförvaltning som kommunen förväntas erbjuda.

När kommunens ledning ska styra outsourcad verksamhet samt ha överblick över projekt är kontraktstyrning ett sätt att styra och ha kontroll. Staden har detaljerade kontrakt som utformas mellan staden och entreprenadföretagen. Exempelvis avtalas det om vilka kostnader som staden står för samt vad entreprenaden ska bekosta. Kontrakten kan liknas vid regelstyrning eftersom kontraktpunkterna inte kan frångås.

Genom att outsource delar av sin verksamhet väljer SS att utsätta sig för konkurrens. Att utsätta sig för konkurrens kan innebära två saker. Det första är att staden tror att marknaden eventuellt kan erbjuda bättre tjänster och lösningar på problem för medborgarna än vad staden själv har möjlighet till. Det andra är att staden vill vara en del av marknaden och utsätta sig för konkurrens för att på detta sätt tvingas bli bättre än konkurrenterna. En förklaring till att staden lämnar uppgifter till marknaden är att staden vill effektivisera verksamheten, exempelvis genom ökad specialisering. Almqvist menar att ett problem med detta är att konkurrensutsättning kan leda till besparingar. Detta förklaras med att strävan efter effektivitet, i jämförelse med konkurrenterna, kan ske med hjälp av kostnadsnedskärning – vilket kan resultera i försämrad kvalitet.

Vad gäller finansiering av verksamheten, har staden inte åtagit de delar som är typiska för företaget. Staden finansieras till stor del av skatter med några få undantag, bl.a. förskoleavgifter. Gällande investeringar, försöker staden sälja mark med vinst för att finansiera olönsamma investeringar. Genom att maximera vinsten i de investeringar där det är möjligt kan staden investera i flera olönsamma projekt, såsom renovering av gatubelysning. Detta är dock inte i linje med Brunssons bild av företagisering eftersom medborgaren inte direkt betalar för det den använder.

För att kunna uppnå målen så krävs det att staden väljer och prioriterar rätt typ av investeringar. Därför tror vi att det har skett en förändring i hur man går till väga vid valet av investeringar. Det handlar dels om medvetenheten om stadens mål, men också om struktur och ledning. Staden har tagit fram två modeller där dessa två aspekter yttras. Modellerna har som syfte att vara verktyg i arbetet med investeringsbeslut och genomförande av investeringsprojekt. Om dessa modeller är ett resultat av den offentliga reformen borde de innehålla tecken på reformen. Vår nästa analys fokuserar därmed på hur mycket av den offentliga reformen som återfinns i modellerna. Vi kommer att undersöka projektstyrningsmodellen och investeringsmodellen utifrån Forsell och Janssons perspektiv på företagisering. Till skillnad från Brunssons teori så förklarar Forsell och Jansson företagiseringens beståndsdelar. Vi anser att detta är en lämplig utgångspunkt för att studera modellerna, då den konkretiserar vad som kännetecknar en företagisering istället för att bara se det som en övergång från en institutionsform till en annan. Vi kommer att analysera hur stadens modeller är anpassade till dessa beståndsdelar samt hur de tas i beaktande.

4.4.2 HUR PÅVERKAR DEN OFFENTLIGA REFORMEN ARBETET KRING INVESTERINGARNA?

SS använder två modeller för investeringar; projektstyrningsmodell som förtydligar vilka beslut som formellt måste fattas och investeringsmodellen som beskriver hur projekten ska prioriteras.

Utifrån Forsell och Janssons teori har vi kunnat identifiera att följande komponenter tas i beaktande i modellerna;

Utläggning av verksamheter:	Projektstyrningsmodellen	Investeringsstrategin
Entreprenader	X	
Avknoppning	X	
Bolagisering	X	
Privatisering	X	
Interna organisationsförändringar:		
Ekonomistyrning	X	
Internprissättning/betalt efter prestation		
Resultatenheter		
Beställar-/utförarorganisation	X	
Mål- och resultatstyrning	X	O
Förändring gentemot avnärmarna:		
Ökad och differentierad användning av avgifter		
Kundvalssystem		

Projektstyrningsmodellen behandlar och hanterar flertalet av de aspekter som Forsell och Jansson anser utgör företagisering. Modellen innehåller bl.a. en del där en kommunikationsplan ska upprättas för att inga intressenter ska hamna i skymundan. Man måste även specificera vilka roller och ansvarsfördelningar som ska finnas i projektets organisation. Dessa delar anser vi tar *utläggning av verksamhet* i beaktande för att få ihop samarbetet med bl.a. bolag och entreprenader. Modellen innehåller även en del där projektets mål ska specificeras vilket vi kopplar ihop med målstyrning. Dessutom finns en del i modellen för ekonomi som ska göra det lättare att se kostnader samt att få en överblick och

kan, tillsammans med projektets budget, ses som ekonomistyrning. Genom dessa aspekter anser vi även att modellen täcker *Interna organisationsförändringar* i modellen. Därmed kan vi se att modellen beaktar en förändrad syn på den interna organisationen samt hur organisationen har förändrats i förhållande till sin omgivning. Modellen kan därmed vara ett resultat av den reform som har skett.

Att projektstyrningsmodellen inte tar hänsyn till relationen till kunder och användare, som är den tredje kategorin i Forsell och Janssons modell kan bero på att modellen är till för stora investeringar. I dessa projekt finns det inte alltid en betalande kund men om det finns är den betalande kunden sällan en enskild medborgare. När det byggs ett hus med bostäder säljs det ofta till ett företag, antingen inom kommunkoncernen eller externt, där medborgarna sedan blir kunder när de köper sin lägenhet. Dessutom har vi, utifrån Brunssons teori, identifierat att SS:s finansiering inte är företagiserad, varför modellen inte heller borde ta hänsyn till detta.

Gällande investeringsmodellen är den uppbyggd runt mål och måluppfyllelse vilket ryms under *förändring i den interna organisationen*, delen om målstyrning i Forsell och Janssons modell. Då modellen endast tar hänsyn till en av reformens delar innebär det, enligt vår analys, att investeringsmodellen inte återspeglar denna. Även om modellen inte återspeglar reformen som helhet, innebär det inte att den inte kan vara ett resultat av den. Då målstyrning tas upp som viktigt tecken för företagisering, även av Brunsson, är det ett viktigt steg för staden att införa målstyrning. Staden har infört målstyrning, genom Vision 2030, och behöver därmed ett sätt att hantera och se till att målen uppfylls. Ett sätt att både införa och till viss del kontrollera målstyrningen är genom en modell med tydliga ramar och kriterier. Genom en sådan modell behåller kommunen till viss del sin gamla regelstyrning eftersom modellen styr arbetet, även om det övergripande syftet är att nå uppsatta mål och visioner. Eftersom ett företagiserat sätt att styra ingår i investeringsmodellen tyder vi detta som att den offentliga reformen har påverkat arbetssättet med investeringar.

Vi har nu undersökt hur investeringsprocessen har påverkats och identifierat att målstyrning och decentralisering har varit påverkande faktorer. Men bara för att något påverkar finns det inga giva ramar för resultatet. Vi skulle därför vilja undersöka varför investeringarna har påverkats just som de gjort. Detta är intressant för att kunna dra slutsatser om vilken riktning investeringarna och processerna tar.

4.4.3 VARFÖR PÅVERKADES INVESTERINGARNA PÅ DET SÄTT SOM DE HAR GJORT OCH VILKA KRAFTER OCH FAKTORER LIGGER BAKOM DETTA?

För att förstå varför investeringarna har påverkats som de har gjort, och då i synnerhet varför just investeringsmodellen och projektstyrningsmodellen kom till, så använder vi oss av Pollitt och Bouckaerts ramverk, *modell över public management-reformen*. I detta ramverk presenteras flera faktorer och intressegrupper som på olika sätt framför påtryckningar som får den offentliga organisationen att reformeras. Genom att analysera vilka händelser och förändringar i samhället som har skett och som kan ha påverkat investeringarna och arbetssättet, anser vi oss kunna skildra de bakomliggande orsakerna till dem. Vi kommer att titta på modellens övergripande kategorier A. Socioekonomiska krafter, E. Politiska system, I. Specifika händelser, och J. Elitistiskt beslutsfattande (för översiktsbild se sid. 16). Vi strävar efter att under varje kategori kunna identifiera hur det ser ut idag och på vilket sätt detta kan påverka investeringarna, samt därefter se hur detta syns i stadens egna modeller.

Socioekonomiska krafter - En makroekonomisk faktor som vi identifierar som betydande för svensk ekonomi generellt är finanskrisen. Finanskrisen har fört med sig en större medvetenhet om risk och fokus på ekonomi och kostnader. En ökad kostnads- och riskmedvetenhet kan även påverka investeringarna. Det finns många risker med stora investeringar, vilket leder till att SS vill vara försiktiga och arbetar med analyser av risker för att undvika onödiga kostnader. Ett exempel på detta är det utredningsbeslut som krävs för att få pengar till att utreda en investering.

Gällande de sociodemografiska faktorerna kan vi identifiera en förändring i demografin inom SS. Detta beror bl.a. på att inflyttningen till staden leder till en större befolkningsmängd. För att staden ska kunna hantera befolkningstillväxten så måste de investera i t.ex. bostäder och infrastruktur. Dessutom ser vi ur ett socioekonomiskt perspektiv hur staden finansieras, d.v.s. att man budgeterar utifrån förväntade kostnader och skatteintäkter. Budgetarbetet är centralt och påverkar hur mycket man har möjlighet att investera för per år. Detta innebär att om SS ska kunna investera och erbjuda välfärd till sina medborgare måste de fokusera på lönsamhet och vara kostnadsmedvetna.

I kategorin *politiska system* finns det flera intressanta infallsvinklar. SS har exempelvis anammat flera av grundpelarna i NPM, med fokus på decentralisering, vilket innebär konsekvenser för investeringarna och beslutsfattandet bakom dem. Anledningen till att decentraliseringen är att SS vill bli bättre och höja kvalitén på sina tjänster. Detta innebär dock att beslutsfattandet inofficiellt, och ibland även officiellt, sker långt ifrån politiken d.v.s.

det formella beslutsfattandet. När beslut fattas om investeringar längre ut i organisationen och med många inblandade, såsom tjänstemän och externa bolag, finns det en risk att de inblandades egna intressen går före samhällsintresset.

För medborgarna i Stockholm verkar det vara viktigt med välfärd och valfrihet, vilket yttras genom att man t.ex. förväntar sig att kunna välja skola till sina barn. Vad gäller investeringar förväntar sig medborgarna, ur välfärdssynpunkt, att kommunen inte bara ska rusta upp anläggningar mm. utan även ständigt förbättra staden. Dessutom verkar många medborgare ta sig rätten att uttrycka sina åsikter gällande hur staden ska utvecklas. Ett exempel på detta var den omfattande debatten och stora demonstrationerna som orsakades i samband med beslut kring nya Slussen. SS försöker bejaka medborgarnas förväntningar om att få vara med och bestämma genom att t.ex. erbjuda olika forum via Internet där man kan uttrycka sina idéer, önskemål och synpunkter.

Vad gäller den partipolitiska situationen i SS, tolkar vi det stora fokus som riktas mot bostadsfrågor som ett sätt att ena samtliga politiker. Detta är i enlighet med det lösningsfokus som företagiseringen har fört med sig, samt ett sätt att undvika konflikt som utgångspunkt.

Både de socioekonomiska faktorerna och det politiska systemet påverkar sedan hur *elitistiskt beslutsfattande* går till. I SS är det politikerna som formellt fattar beslut, med kommunfullmäktige och nämnderna. Informellt fattas dock besluten av SLK, förvaltningar och projektledare, d.v.s. av tjänstemän. Det är de som tar fram underlag till beslutsfattarna, och kan påverka informationen. Politikerna kan återta lite av kontrollen genom att se till att kräva att tjänstemännen ska tillhandahålla dem en viss typ av underlag. Detta kan påverka investeringarna genom att informationen om investeringarna standardiseras.

Den offentliga reformen i SS har fört med sig mindre och uttalade reformer, såsom skolreformen, men även modeller och måldokument såsom Vision 2030. Staden har infört lösningsfokus och har en förhoppning om att decentralisering ska öka kvaliteten.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att investeringarna bör ha påverkats av reformen. Vissa av dessa effekter kan vi hitta i de två modeller som staden arbetar med. Vi kan se att både investeringsmodellen och projektstyrningsmodellen beaktar de socioekonomiska krafterna. Vision 2030 är ett resultat av SS strategi för att hantera befolkningstillväxten – visionens delmål syns framför allt investeringsmodellen, men framgår även i projektstyrningsmodellen. Investeringsmodellen betonar att lönsamma projekt bör prioriteras. Projektstyrningsmodellens tillämpande innebär att staden håller hårdare i pengarna och fokus på god ekonomi och kostnadsmedvetenhet, bl.a. så krävs det ett utredningsbeslut innan en sökande nämnd får medel till att utreda ett projekt. Detta för att minska antalet projekt som

konsumerar skattemedel utan att vara implementerbara. Man försöker alltså få bukt med tankesättet att det är lika bra att låta ett projekt fortskrida, även om det inte går i linje med uppsatta mål, eftersom man ändå redan har stora kostnader för det.

Vi kan se att båda modellerna är ett försök till att standardisera investeringsprocessen – något vi tolkar som motverkande av externa aktörers egenvinning. Genom att standardisera underlag och ha tydliga instruktioner för prioritering så finns det mindre utrymme för individer att manipulera information eller styra arbetssättet utifrån egna åsikter. Båda modellerna syftar till att ta fram strukturerade beslutsunderlag som baseras på omfattande research så att det ska vara okomplicerat för politikerna att fatta slutgiltiga beslut.

Slutligen kan vi konstatera att modellerna har utformats av omvärldens påtryckningar. Detta blir synligt när man på ett djupare plan undersöker hur reformidéerna har påverkat investeringarna. Eftersom modellerna endast har implementerats till viss del i organisationen och det inte verkar existera någon vidare implementeringsplan är det svårt att se hur man ska kunna utvärdera och mäta resultaten av implementeringen.

5 RESULTAT OCH SLUTSATS

5.1 RESULTAT AV ANALYS

Den offentliga reformen har påverkat besluten kring investeringarna i SS. Detta syns bl.a. i de modeller, mål och visioner som staden har utformat. Dessa ligger sedan till grund för beslutet om vilka investeringar som genomförs.

Vid analysen av vilka av Brunssons kategorier som har förändrats, kan vi konstatera att SS omgivning är nästintill obefintlig eftersom alla inom kommunen är medborgare, vilket är ett typiskt drag för den politiska organisationen. I vissa specifika fall, har dock medlemmarna gått från att vara medborgare till att vara kunder. De kan t.ex. välja vilken skola de vill gå i, samt då även välja mellan olika leverantörer.

I SS utgår man från lösningsfokus vilket är ett typiskt drag hos idealtypiska företaget. Exempelvis kommuniceras lösningsfokus i Vision 2030 som kombinerar abstrakta visioner med konkreta mål för att bl.a. hantera tillväxten. Genom att styra med uppsatta mål, och ständigt fokusera på problemlösning, tränger SS undan den politiska konfliktorienteringen. Dessutom är det konfliktundvikande att uttrycka sig i form av en vision eftersom de vaga idéerna kan tillfredsställa många intressegrupper samtidigt.

Politikerna i SS släpper kontrollen genom att målstyrning och outsourcing tillämpas. Det viktiga är att uppfylla målen och inte hur målen uppfylls. Detta sätt att fokusera på mål istället för tillvägagångssätt har bl.a. yttrats i form av evakueringsinvesteringar. Dessutom har minskat fokus på tillvägagångssätt möjliggjort outsourcing där SS anlitar specialkompetens med förhoppning om att öka kvaliteten i sin verksamhet. De går från att vara generalister till att specialisera sig genom att exempelvis anlita friskolor som är experter på undervisning och skola. Detta medför en nedtonad politisk agenda eftersom den inte överförs till externa bolag och aktörer. Politikerna vill dock återta en del av den släppta kontrollen genom detaljerade kontrakt. Denna typ av kontraktstyrning kan liknas vid regelstyrning eftersom kontraktpunkterna inte kan frångås. Outsourcing leder till konkurrensutsättning och det finns en risk att om SS går in på marknaden och konkurrerar i pris så leder kostnadsbesparingar till försämrad kvalitet. Finansieringen i SS är typisk för en politisk organisation d.v.s. består av skatter. Det finns några få undantag till detta t.ex. förskoleavgift.

Sammanfattningsvis kan vi säga att SS har antagit flera av företagets drag. Målstyrning och outsourcing, d.v.s. decentralisering, är de faktorer som är starkast utpräglade.

Investeringarna i SS har påverkats av stadens målstyrning och lönsamhetsfokus. Det är viktigt att alla investeringar är så lönsamma som möjligt. Dessutom måste några investeringar gå med vinst för att staden ska ha råd att genomföra olönsamma investeringar som saknar intäkter. Måluppfyllelse och lönsamhetsfokus fångas upp i investeringsverksamhetens två modeller och gör att staden måste prioritera investeringarna. De som är lönsamma och uppfyller målen bäst kommer att prioriteras högst.

Vidare tyder våra analyser på att arbetet med investeringarna har påverkats av reformen med resultatet att två modeller har tagits fram. Både projektstyrningsmodellen och investeringsmodellen kan ses som ramverk som har till syfte att kontrollera de företagiseringsidéer som inkorporerats i organisationsstrukturen. Projektstyrningsmodellen är mer övergripande och hanterar både förändringar i styrsätt och ekonomi samt ska underlätta samordning när flera aktörer är inblandade. Däremot tar den inte hänsyn till kunder och användare, det är dock tydligt att den betalande kunden sällan är en enskild medborgare – d.v.s. kund och användare är inte detsamma. Investeringsmodellen däremot, behandlar endast komponenten målstyrning. Den kan ses som ett instrument för politikerna att kontrollera att målen uppfylls på bästa sätt genom rätt prioritering av investeringarna.

Modellerna beaktar i olika stor utsträckning den offentliga reformens komponenter, men båda har stort fokus på att främja framför allt målstyrning. Projektstyrningsmodellen hanterar även de uttryck för decentralisering som finns inom SS.

De bakomliggande orsakerna till att den offentliga reformen har påverkat besluten kring investeringarna, genom exempelvis modeller, är av olika karaktär och betydelse. Bland dessa finns socioekonomiska faktorer, t.ex. att finanskrisen har lett till en högre risk- och kostnadsmedvetenhet. Detta har lett till att SS införde utredningsbeslut. Sociodemografiska krafter i SS betecknas av befolkningstillväxten vilket Vision 2030 har som syfte att formulera alternativa lösningar för.

Politiska system har implementerats via idéer från NPM som SS har antagit. Dessa idéer är bl.a. decentralisering. Detta leder till att beslut fattas långt från politiken vilket kan leda till att de inblandade beslutfattarnas intressen går före samhällsintressen. Gällande medborgarna, ser vi att det verkar vara viktigt att de ska få uttrycka sina åsikter samt att de vill att staden inte bara ska bibehålla befintlig standard utan ständigt förbättras. Partipolitiska konflikter kan undgås genom att fokusera på frågor där alla parter är eniga – såsom bostadsfrågor.

Förändringen i hur det elitistiska beslutfattandet ser ut bygger på de socioekonomiska krafterna och politiska systemets förändring. Formellt är det politiker som fattar besluten i SS, men informellt är det tjänstemännen. Politikerna återtar kontrollen genom att styra hur

underlagen för besluten ska utformas av tjänstemännen. Man har bl.a. valt att standardisera informationen som utgör underlagen för t.ex. investeringsbesluten. Detta har sammantaget lett till att investeringsmodellerna ser ut som de gör. Avslutningsvis, ser vi att det inte finns en implementeringsplan för modellerna och den fortsatta transformationen, vilket leder till att utvärdering av resultat blir svårt att genomföra.

Det finns flera faktorer som förklarar varför den offentliga reformen har påverkat besluten kring investeringarna. Till att börja med finns det både nya krav och behov av investeringar p.g.a. förändringar i samhället av demografisk och ekonomisk karaktär. Dessutom har en decentralisering lett till att en viss del av kontrollen över investeringsbeslut har förflyttats från politiken till förvaltningarna. Detta är påtryckningar som ställer nya krav på att beslutsfattandet inom stadens investeringsverksamhet utformas på ett sådant sätt att förändringen i samhället och decentraliseringen tas i beaktande.

Vi vill avslutningsvis betona att den offentliga reformen förde med sig de idéer som ligger bakom Vision 2030, investeringsmodellen och projektstyrningsmodellen. Det faktum att man har utformat mål och tagit fram modeller antar vi innebär att investeringarna, genom modellerna, har påverkats av reformen. I nuläget är det de investeringar som bäst uppfyller målen som kommer att prioriteras men vad detta får för implikationer på lång sikt går inte att säga eftersom visionen och modellerna är så pass nya.

5.2 SLUTSATS

Den viktigaste slutsatsen som vi kan dra av denna studie är att påtryckningar från omvärlden kan få konsekvenser i form av en reform som i sin tur påverkar verksamheten i enskilda organisationer. Ytterligare en viktig slutsats är att medvetenhet om organisationens institutionsform inte har direkt koppling till vilken faktiskt institutionsform verksamheten agerar utifrån. SS har inte varit medvetna om den företagisering som organisationen genomgår och har därmed inte avsiktligt tagit till sig idéerna kring den. Trots detta agerar de likt ett företag gällande sin investeringsverksamhet. Detta kan dock bero på att de ser företagiseringsidéerna som självklara lösningar på sina problem utan att reflektera över ursprunget.

Några starkt förankrade företagsidéer i investeringsverksamheten är lönsamhet och måluppfyllelse vilket blir en betydande spärr för investeringarna. Spärren innebär att de investeringar som uppfyller målen i t.ex. Vision 2030 eller är lönsamma prioriteras. En investering som innebär både måluppfyllelse och är lönsam prioriteras ännu högre. Detta kan leda till att olönsamma investeringsprojekt som inte täcks av de i dagsläget formulerade

målen inte utreds. Vi tror att det är svårt för staden att formulera mål och skapa modeller som ger en rättvis prioritering av de investeringsbehov som en så stor kommun som SS har.

I SS finns en tro om att det är bättre att outsourca verksamhet istället för att själv bli specialist. De ser sin uppgift som att tillhandahålla en tjänst, men utförandet kan lämnas till marknaden. SS tycker att det är okej att släppa kontrollen till externa bolag. Dessutom verkar politikerna tillåta att tjänstemännen informellt fattar beslut om investeringar genom att de får prioritera och ta fram underlagen. SS verkar inte vara helt medvetna om de risker som förlorad kontroll kan innebära. Det finns alltid en risk att bolagen inte ser till stadens bästa.

Investeringsmodellen och projektstyrningsmodellen är båda resultat av politikernas försök att återta delar av kontrollen kring investeringsverksamheten. Genom modellerna styr de med en förtäckt regelstyrning eftersom att de som arbetar med investeringar måste utgå från modellernas innehåll. På detta sätt finns en utstakad väg att gå för att uppnå målen. Anledningen till att politikerna arbetar på detta sätt kan förklaras genom att de i slutändan är ytterst ansvariga för besluten kring investeringsverksamheten och därmed inte vill släppa ifrån sig all kontroll. Det kan även bero på ovana och svårighet att bryta de styrande vanor som finns i organisationen.

Även om SLK och politikerna vill arbeta genom målstyrning verkar inte organisationen vara redo för detta. I exemplet med evakueringsinvesteringar verkade förvaltningarna uppfatta måluppfyllelsen som viktigast, oavsett tillvägagångssätt, vilket ledde till att de bl.a. valde att förhandla om resurser. Delar av SS omöjliggjorde detta fria sätt att handla p.g.a. budgetrestriktioner och politiska agendor stod i vägen för det. En risk med att endast förändra styrningen men inte strukturen är att de inte alltid blir kompatibla som i exemplet ovan. Det finns fortfarande formella politiska strukturer som måste beaktas för att organisationen ska fungera effektivt. Här gäller det att implementeringen av företagsidéer t.ex. målstyrning, sker i samspel med att organisationens släpper taget om den politiskainstitutionsformen.

SS har blivit mer lösningsfokuserade. För att på ett smidigt sätt kunna komma på lösningar till problem krävs en rad åtgärder. En åtgärd som staden vidtagit i syfte att vara lösningsfokuserade är att de har bjudit in utomstående aktörer, såsom medborgare för att komma med lösningsförslag. Vi ser dock risker med att vara fokuserad på att hitta lösningar. Bl.a. så finns det en risk att staden sticker huvudet i sanden för de problem som saknar lösning vid formulerandet av mål.

6 DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

6.1 DISKUSSION

Denna uppsats har ringat in en mängd olika faktorer som på olika sätt är tecken på att den offentliga reformen har påverkat SS investeringsverksamhet. Det som har varit den ständigt återkommande frågan är vilken påverkan företagiseringen har på besluten kring investeringar såsom hur de prioriteras. Vi har dragit en slutsats om att investeringsprojekt som bedöms vara lönsamma och uppnår stadens mål kommer att prioriteras högt. Med bakgrund mot detta tror vi att de investeringsförslag som av någon anledning råkar hamna utanför målformuleringen och som dessutom är olönsamma kommer att prioriteras lågt eller helt hamna utanför beslutsfattandet. Detta innebär t.ex. att man i SS har en otroligt stark tro på att stadens mål är så pass välformulerade och öppna att de rymmer alla olika typer av investeringsbehov. Utöver detta vill vi även lyfta frågan huruvida det kan vara så att fler lönsamma, än olönsamma, projekt initieras.

Det kan tyckas självklart att en offentlig reform har ägt rum och att SS företagiseras. Att hämta inspiration kan verka som ett naturligt steg i en effektiviseringsprocess - där kravet på ökad effektivitet kommer från omvärldens påtryckningar. Frågan vi ställer oss är om reformen sker p.g.a. att en offentlig organisation aldrig kan agera fristående trots att de kanske upplever att de gör det? Med detta menar vi att SS möjligtvis har agerat i tron om att de är en politisk organisation som lever oberoende av t.ex. externa företag och att de för alltid kommer att vara en politisk organisation bara för att verksamheten ska grundas i politiska beslut. Reformen är i så fall ett svar på att så inte är fallet, d.v.s. att SS måste utforma sin verksamhet så att den återspeglar att organisationen är del av ett samhälle med många aktörer vars krav och agerande måste tas i beaktande.

En viktig aspekt i vår studie är studieobjektets storlek. Vi tror nämligen att SS storlek gör att investeringsverksamheten är enorm och att tillväxt är centralt. Troligtvis är det enklare för SS att hämta inspiration från andra stora organisationer än från andra offentliga organisationer. Det intressanta med detta är att vi även anar att ju större en organisation är, desto mer liknar den en idealtypisk politisk organisation med t.ex. budget- och regelstyrning. Det är därför svårt för oss att urskilja vilka drag hos SS:s investeringsverksamhet som är ett resultat från den offentliga reformen och inte från att det är en stor organisation.

SS gör en speciell implementering av målstyrningsmekanismer. De styr mot mål där de till synes lämnar valet av tillvägagångssätt öppet, samtidigt som de genom sina modeller anger hur man ska arbeta med investeringarna. Detta gör att vi funderar över huruvida det är tillräckligt att säga att man arbetar utifrån uppsatta mål för att det ska räknas som målstyrning - även om man i själva verket tillämpar regler inbäddade i modeller. Utifrån detta perspektiv föds en kritik mot vår studie, där vi ifrågasätter om vi har undersökt stadens sätt att arbeta utifrån företagsidéer tillräckligt djupgående.

En annan kritik är att vi har valt att inte titta på politikens inverkan. De tjänstemän som vi har intervjuat kan ha en vilja och ett sätt att agera som är hämtat från näringslivet mot bakgrund att många är ekonomer och administratörer som har arbetat ute i näringslivet. Politikerna däremot, kanske har en annan bild av organisationen där politiken har en viktigare roll. Att undersöka båda perspektiven skulle ha gett en extra dimension till uppsatsen, men p.g.a. begränsad tid var inte detta möjligt.

6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Eftersom vi genom denna fallstudie endast har haft möjlighet att se hur just SS:s investeringsverksamhet har påverkats av den offentliga reformen kulle det vara mycket intressant att undersöka fler kommuner eller förvaltningar för att se om det finns likheter eller olikheter i denna fråga.

Det vore intressant med en liknande undersökning men av en annan lika stor, men icke-kommunal, organisation för att undersöka om det storleken kan vara det som har mest betydelse i sammanhanget.

Eftersom investeringsmodellen och projektstyrningsmodellen är ganska nya och fortfarande under utformning finns det många faktorer som kanske ännu inte uttrycks i investeringsbesluten. Med anledning av detta vore det spännande att se hur modellerna ser ut om några år samt om investeringarna prioriteras annorlunda i framtiden p.g.a. dem.

7 SLUTORD

Det har varit en otroligt lärorik process att få undersöka en så pass komplex och betydelsefull organisation som SS. Att vi dessutom har fått ta del av investeringsverksamhetens beståndsdelar, har lett till att vi har kunnat få inblick i många olika arbetsområden såsom finansiering, styrning och organisering. Detta har varit ett ypperligt sätt för oss att få sätta vår kunskap på prov och avsluta vår utbildning med nya erfarenheter som täcker alla ämnesområden.

8 KÄLLFÖRTECKNING

8.1 TRYCKTA KÄLLOR

Almqvist, Roland M. *Icons of New Public Management – Four studies on competition, contracts and control*. Diss. School of Business Stockholm University. 2004:1 uppl. Stockholm: School of Business Research Reports; 2004.

Blomqvist, Linn och Lindström, Isabelle. *Hur påverkar New Public Management en organisations effektivitet? En fallstudie av Stockholms Stads Parkerings AB och Stockholms Trafikkontor*. Kandidatuppsats, Handelshögskolan i Stockholm, 2010.

Brunsson, Nils, 1991. Politisering och företagisering -om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I *Ledning av företag och förvaltningar*, Arvidsson, Göran och Lind, Rolf (red.), s 20-41. Stockholm: SNS Förlag, 1991.

Brunsson, Nils. Politisering och företagisering – institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I *Ledning av företag och förvaltningar*, Lind, Rolf och Ivarsson, Anders (red.), s. 231-255. 4 uppl. Stockholm: SNS Förlag, 2011.

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G och Røvik, Kjell Arne. *Organisationsteori för offentlig sektor*. 1:1 uppl. Malmö: Liber Ekonomi, 2005.

Christensen, Tom (red.) och Lægreid, Per (red.). *New Public Management – The transformation of ideas and practice*. Aldershot: Ashgate, 2002.

Chua, Wai Fong. 'Radical Developments in Accounting Thought'. *The Accounting Review*, vol. 61/no. 4, (1986), s. 601-632.'

Cooper, David J och Morgan, Wayne. 'Case Study Research in Accounting', *Accounting Horizons*, vol. 22/no. 2, (2008), s. 159-178.

Dubois, Anna och Gadde, Lars-Erik. 'Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research', *Journal of Business Research*, vol. 55/no. 7, (2002), s. 553-560.

Forsell, Anders och Jansson, David. *Idéer som fångslar - recept för en offentlig reformation*. 1:1 uppl. Kristianstad: Liber Ekonomi, 2000.

Hopper, Trevor och Powell, Andrew. 'Making Sense of Research into the Organizational and Social Aspects of Management Accounting: A Review of its Underlying Assumptions', *Journal of Management Studies*, vol. 22/no. 5, (1985), s. 429-465.

Morgan, Gareth och Smircich, Linda. 'The case for Quantitative Research'. *The Academy of Management Review*, vol. 5/no.4, (1980), s. 491-500.

Pollitt, Christopher och Bouckaert, Geert. *Public Management Reform, A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3 uppl. Oxford: Oxford University Press, 2011.

Stockholms stad. *Investeringar i Stockholms stad – Kommunfullmäktige har angivit hur investeringar ska beslutas, genomföras och följas upp*. Stockholm, 2012.

Stockholms stad. *En samlad strategi för stadens investeringar*. Bilaga 11:1 Stockholms stads budget 2011. Diarienummer 319-389/2010. Stockholm, 2010.

Stockholms stad. *Projektstyrningsmetodiken för stora investeringsprojekt*. Powerpoint. 2012.

Stockholms stad. *Styrning och uppföljning av investeringar och andra betydande projekt*. Bilaga 19:13 till kommunstyrelsens protokoll den 26 oktober 2005, § 14. PM 2005 RI Diarienummer 319-2464/2005.

Thurén, Torsten. *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2:1 uppl. Stockholm: Liber, 2007

8.2 ICKE TRYCKTA KÄLLOR

8.2.1 INTERVJUER

A, Hans. Projektledare stora investeringar, Stadsledningskontoret. 2012-02-01

B, Gunnar. Avdelningschef för finansavdelningen och biträdande stadsdirektör, Stadsledningskontoret. 2012-02-28

D, Susanne. Investeringsstrateg, Stadsledningskontoret. 2012-03-12

F, Lars. Projektledare, Exploateringskontoret. 2012-03-12 och 2012-04-18 (telefonintervju)

I, Staffan. Avdelningschef för förnyelseavdelning och biträdande stadsdirektör, Stadsledningskontoret. 2012-03-14

J, Ulf. Ekonomichef, Exploateringskontoret. 2012-02-28

J, Lena. Controller, Exploateringskontoret. 2012-03-12

J, Gunnar. Chef för avdelningen för projektutveckling, Exploateringskontoret. 2012-03-07

8.2.2 MAILKONTAKT

F, Larisa. Projektledare, Exploateringskontoret. 2012-03-12

F, Lars. Projektledare, Exploateringskontoret 2012-03-12

8.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR

Ekonomifakta. Skolan i privat regi. 2011.

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Valfarden-i-privat-regi/Skolan-i-privat-regi/> (Hämtad 2012-04-24)

Familjebostäder. Om Familjebostäder. 2012

<http://www.familjebostader.com/Om-oss/> (Hämtad 2012-05-13)

Stockholms stad. Företag – grundskola. 2012.

<http://foretag.stockholm.se/Regler-och-ansvar/Enskilt-driven-forskoleverksamhet-skolbarnsomsorg-och-fristaende-skola/Grundskola1/> (Hämtad 2012-04-24)

Stockholms stad. Om Stockholm. 2012.

www.stockholm.se/omstockholm (Hämtad 2012-04-24)

Stockholms stad. Vision 2030. 2012.

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Vision-2030/> (Hämtad 2012-04-10)

Stockholms stad. Välja skola. 2012.

<http://www.stockholm.se/ForskolaSkola/Grundskola/Att-valja-grundskola1/> (Hämtad 2012-04-24)

<http://www.stockholm.se/ForskolaSkola/Grundskola/Att-valja-grundskola1/Mer-om-skolvalet1/> (Hämtad 2012-04-24)