



EKONOMIHÖGSKOLAN

Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats

Januari 2008

Vad kan kommunala och fristående skolor lära av varandra

- en fallstudie om grundskolors styrning och resursanvändning

Handledare

Mikael Hellström

Ulf Ramberg

Författare

Martin Andersson 790104

Amelie Karlsson 820119

Olov Nordgren 820510

SAMMANFATTNING

Titel: Vad kan kommunala och fristående skolor lära av varandra - *en fallstudie om grundskolors styrning och resursanvändning*

Seminariedatum: 16 januari 2008

Ämne/Kurs: FEKP01, Magisteruppsats, 15hp

Författare: Martin Andersson, Amelie Karlsson och Olov Nordgren

Nyckelord: Fristående skola, kommunal skola, resursanvändning, kostnadsdrivare, konkurrens

Handledare: Mikael Hellström och Ulf Ramberg

Syfte: Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera hur kommunala respektive fristående grundskolor styr sin verksamhet och hur de använder sina resurser. Utifrån detta, ämnar uppsatsen att diskutera vad eventuella skillnader beror på och vilka lärdomar de olika skolformerna kan dra från varandra.

Metod: Uppsatsen har en kvalitativ metod och empirin är insamlad genom en fallstudie. De utvalda fallen är två fristående och två kommunala skolor. Vi har även tagit del av mer kvantifierbar information, då vi har undersökt resursanvändningen hos de utvalda skolorna.

Teori: För att beskriva hur dessa skolor styr sin verksamhet och hur de använder sina resurser har vi använt oss av *ekonomistyrningsteorier*. Vidare har vi använt *konkurrensteorier* och *kostnadsdrivarteorier* för att diskutera vilka lärdomar skolformerna kan dra från varandra.

Empiri: Avsnittet behandlar till största delen det empiriska material vi har erhållit via intervjuer på skolorna. Inledningsvis presenteras en ämnesintroduktion som beskriver skillnaden mellan privat och offentlig sektor samt likheter och skillnader mellan kommunala och fristående skolor.

Slutsatser: De fristående skolorna planerar mer långsiktigt och har en mer affärsmässig syn på verksamheten och har egenformulerade visioner samt belöningar för prestationer. Resursanvändningen är relativt lika, men friskolorna har högre kostnader för lokaler och skolmåltider, medan de kommunala skolorna har stora kostnader för stadsdelens gemensamma tjänster. De fristående skolorna satsar resurser på marknadsföring. Skillnaderna mellan skolformerna beror främst på att de har olika förutsättningarna för att driva verksamheten. De kommunala skolorna måste betala för stadsdelens gemensamma tjänster, medan friskolorna endast betalar för de tjänster de verkligen använder. En annan väsentlig skillnad är att de kommunala skolorna har en ett-årsbudget där över- och underskott inte följer med till nästkommande år. Oavsett de kommunala skolornas begränsningar skulle de kunna dra vissa lärdomar från de fristående skolorna. De skulle kunna ha en egen formulerad vision, lyfta fram sina konkurrensfördelar, se över vilka kostnader som är strategiska och marknadsföra sig för att locka till sig elever, framförallt engagerade elever som dessutom skapar positiv spill-over effekt. Ur företagsekonomiskt perspektiv har vi inte funnit några direkta lärdomar som de fristående skolorna dra från de kommunala.

ABSTRACT

Title: What can municipal and independent schools learn from each other – a case study concerning control of operation and use of resources in elementary schools.

Seminar date: 16th of January 2008

Course: FEKP01, Master thesis in Business Administration, 15 ECTS

Authors: Martin Andersson, Amelie Karlsson and Olov Nordgren

Keywords: Independent school, municipal school, use of resources, cost driver, competition

Tutor: Mikael Hellström and Ulf Ramberg

Objective: The objective of the thesis is to describe and analyze how municipal and independent elementary schools control their operations and how they use their resources. Based on this, the essay discusses how the observed differences can be explained and what the types of schools can learn from each other.

Methodology: The essay uses a qualitative method and data has been collected through case studies. The selected cases are two independent and two municipal schools. Quantifiable information was also collected, since the resource allocation of the schools was investigated.

Theoretical perspectives: In order to describe how these schools control operations and how they use their resources, we have used theories on financial controlling. Furthermore, we have used theories on competition and cost drivers in order to discuss the lessons the different types of schools can learn from each other.

Empirical foundation: This section primarily discusses the data we have collected through interviews at the respective schools. A background is provided through an introductory description of the differences between municipal and independent schools.

Conclusions: The independent schools typically employ more of a long-term perspective in their planning for the future, and they are more business-oriented in their view on school operations. They also formulate their own visions and reward achievements. The resource allocation is similar, but independent schools have higher costs associated with venues and meals, whereas the municipal schools have considerable costs for the services offered by the municipality. Independent schools also use resources for advertising. The differences observed depend mainly on the different conditions under which the different schools operate. Municipal schools must pay for services offered by the municipality, whereas independent schools only pay for the services they use. Another crucial difference is that municipal schools have a one-year budget, where surplus or deficit does not carry over to the next year. Irrespective of the limitations of the municipal schools, they could learn certain lessons from the independent schools. They could develop their own vision, focus on their competitive advantages, assess strategic costs and market themselves in order to attract pupils, especially active and enthusiastic pupils that create positive spill-over effects. From a business perspective we have not found anything concrete that independent school can learn from municipal schools.

FÖRORD

Vi vill tacka alla som har ställt upp och hjälpt oss med vår uppsats.

Vi vill rikta ett stort tack till alla våra respondenter på respektive skola och de ansvariga på ekonomavdelningen på stadsdelen, som bidraget med information till vår undersökning.

Lund 16 januari 2008

Martin Andersson

Amelie Karlsson

Olov Nordgren

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.1.1	POSITIONERING	3
1.2	PROBLEMDISKUSSION	3
1.3	SYFTE.....	6
1.4	AVGRÄNSNING	6
2	METOD	7
2.1	VAL AV TEORETISK REFERENSRAM.....	7
2.2	VAL AV ANSATS.....	8
2.3	KVALITATIV METOD.....	8
2.4	FALLSTUDIER.....	9
2.4.1	VAL AV FALL.....	9
2.5	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID DATAINSAMLING	10
2.5.1	PRIMÄRDATA.....	10
2.5.2	SEKUNDÄRDATA	11
2.6	KÄLLKRITIK.....	11
2.6.1	PRIMÄRDATA.....	11
2.6.2	SEKUNDÄRDATA	12
2.7	VALIDITET.....	12
2.8	RELIABILITET	13
2.9	SUBJEKTIVITET.....	13
3	TEORETISK REFERENSRAM.....	14
3.1	REFERENSRAMENS UPPBYGGNAD.....	14
3.2	FRÅN VISION TILL HANDLING	14
3.2.1	VISION.....	15
3.2.2	AFFÄRSIDÉ	15
3.2.3	STRATEGI	16
3.2.4	VERKSAMHETSPLANERING	16
3.2.5	EKONOMISTYRNING	16
3.2.6	STYRMEDEL.....	17
3.3	KOSTNADSDRIVARANALYS.....	19
3.4	KONKURRENS.....	21
3.4.1	FULLSTÄNDIG KONKURRENS.....	21
3.4.2	EFFEKTER AV KONKURRENS	22
3.5	SAMMANFATTNING AV TEORIER	23
4	EMPIRI.....	25
4.1	SKILLNAD MELLAN PRIVAT OCH OFFENTLIG SEKTOR.....	25
4.1.1	LIKHETER OCH SKILLNADER MELLAN KOMMUNALA OCH FRISTÅENDE SKOLOR.....	26
4.2	KOMMUNAL SKOLA 1 (K1).....	28
4.2.1	VISION.....	28

4.2.2	RESURSANVÄNDNING	28
4.2.3	KOSTNADSUPPFÖLJNING	28
4.2.4	KOSTNADER OCH EKONOMISKA INCITAMENT	29
4.2.5	EKONOMISTYRNING	30
4.2.6	KONKURRENSSITUATION	30
4.2.7	PERSONAL	31
4.2.8	KOSTNADSFÖRDELNING PER ELEV 2006	32
4.3	KOMMUNAL SKOLA 2 (K2).....	33
4.3.1	VISION	33
4.3.2	RESURSANVÄNDNING	33
4.3.3	KOSTNADSUPPFÖLJNING	34
4.3.4	KOSTNADER OCH EKONOMISKA INCITAMENT	34
4.3.5	EKONOMISTYRNING	35
4.3.6	KONKURRENSSITUATION	36
4.3.7	PERSONAL	36
4.3.8	KOSTNADSFÖRDELNING PER ELEV ÅR 2006.....	37
4.4	FRISKOLA 1 (F1)	38
4.4.1	VISION	38
4.4.2	RESURSANVÄNDNING	39
4.4.3	KOSTNADSUPPFÖLJNING	39
4.4.4	KOSTNADER OCH EKONOMISKA INCITAMENT	39
4.4.5	EKONOMISTYRNING	40
4.4.6	KONKURRENS.....	40
4.4.7	PERSONAL	40
4.4.8	KOSTNADSFÖRDELNING PER ELEV 2006	41
4.5	FRISKOLA 2 (F2)	42
4.5.1	VISION	42
4.5.2	RESURSANVÄNDNING	42
4.5.3	KOSTNADSUPPFÖLJNING	43
4.5.4	KOSTNADER OCH EKONOMISKA INCITAMENT	43
4.5.5	EKONOMISTYRNING	43
4.5.6	KONKURRENDSITUATION	44
4.5.7	PERSONAL	44
4.5.8	KOSTNADSFÖRDELNING PER ELEV 2006	45
4.6	SAMMANFATTNING AV FALLSTUDIEN	46
5	ANALYS	48
5.1	DEN EMPIRISKA FALLSTUDIEN – JÄMFÖRELSE OCH MÖNSTER.....	48
5.1.1	VISION	48
5.1.2	RESURSANVÄNDNING	48
5.1.3	KOSTNADSUPPFÖLJNING	50
5.1.4	KOSTNADER OCH EKONOMISKA INCITAMENT	50
5.1.5	EKONOMISTYRNING	51
5.1.6	KONKURRENSSITUATIONER	53
5.1.7	PERSONAL	53
5.2	VAD KAN SKOLFORMERNA LÄRA AV VARANDRA?.....	54
5.2.1	STRATEGISKA KOSTNADER	54
5.2.2	KONKURRENSSITUATIONEN I SKOLVERKSAMHETEN	57
6	SLUTSATSER OCH DISKUSSION.....	59
6.1	SLUTSATSER.....	59

6.2	SLUTDISKUSSION	60
6.3	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	61

7 KÄLLFÖRTECKNING..... 62

BILAGA 1 - E-POSTFRÅGOR

BILAGA 2 - EXELARK

BILAGA 3 - INTERVJUMALL

BILAGA 4 - KOSTNADSFÖRDELNING PER ELEV 2005

FIGURFÖRTECKNING

<i>Figur 1.1 Totala utbildningskostnader (offentliga och privata) för utbildning.....</i>	<i>2</i>
<i>Figur 3.1 Ekonomistyrningens utgångspunkter.....</i>	<i>15</i>
<i>Figur 3.2 Klassificering av styrmedel och exempel på dem.....</i>	<i>17</i>
<i>Figur 3.3 Sammanfattning av teorier.....</i>	<i>23</i>
<i>Figur 4.1 Kostnadsfördelning per elev år 2006, K1.....</i>	<i>32</i>
<i>Figur 4.2 Kostnadsfördelning per elev år 2006, K2.....</i>	<i>37</i>
<i>Figur 4.3 Kostnadsfördelning per elev år 2006, F1.....</i>	<i>41</i>
<i>Figur 4.4 Kostnadsfördelning per elev år 2006, F2.....</i>	<i>45</i>
<i>Figur 4.5 Totala kostnader i kronor per elev år 2006.....</i>	<i>47</i>

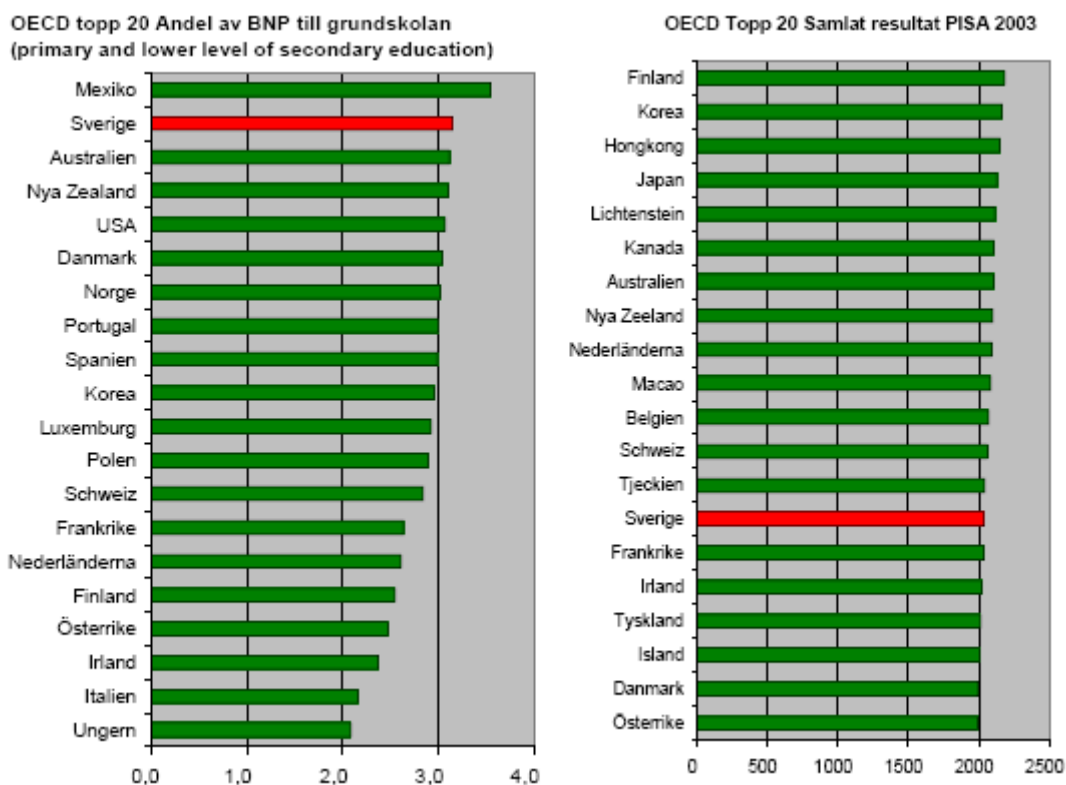
1 Inledning

I detta inledande kapitel beskrivs bakgrunden till problemet för att ge läsaren en större förståelse för ämnet. Sedan förs en problemdiskussion kring ämnet vilken utmynnar i uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med de avgränsningar som vi har valt att göra.

1.1 Bakgrund

Sverige är ett välfärdsland där skattemedel finansierar samhällets gemensamma åtagande som alla får ta del av. Den offentliga sektorn utgör en stor del av samhällsekonomin och berör alla på något sätt. I olika faser i livet tar vi alla del av de tjänster som den offentliga sektorn erbjuder, såsom dagis, skola, sjukvård och äldreomsorg. Alla medborgare betalar skatt och är angelägna att skattemedlen används förnuftigt, för att erhålla så mycket samhällsnytta som möjligt med begränsade resurser. Det handlar om enorma belopp som är i rörelse inom den offentliga sektorn.

Sex av tio svenskar deltar i någon form av utbildning varje år, men då utbildning inte är avgiftsbelagd, har många svårt att inse vidden av de resurser som går till utbildningsverksamheten (Prochazka & Bergström 2006). En fjärdedel av de offentliga konsumtionsutgifterna är relaterade till utbildningssektorn, vilket är lika mycket som sjukvården erhåller årligen (SCB 2007). Sverige är ett av de länder i världen som investerar mest i utbildning i förhållande till BNP, men trots detta placerar Sverige sig inte i toppen i PISAs internationella ranking, se figur 1 nedan. PISA är en internationell organisation som syftar till att göra internationella jämförelser mellan elevers kunskaper i slutet av grundskolan (PISA 2007).



Figur 1.1 Totala utbildningskostnader (offentliga och privata) för utbildning motsvarande grundskolan i andel av BNP samt samlat resultat PISA 2003, Prochazka och Bergström 2006, s. 34

Grundskolan är i särklass den del av utbildningssektorn som kostar mest. År 2005 uppgick den totala kostnaden för den skattefinansierade grundskolan till över 70 miljarder kronor (Skolverket 2006). De senaste åren har det varit en kostnadsökning per utbildningsplats i grundskolan. Utbildningskostnaden har successivt ökat realt sedan 1997 från drygt 50 000 kronor per utbildningsplats till knappt 70 000 kronor år 2005, i 1997 års priser. Delvis kan ökningen förklaras av de stora nedskärningarna på 1990-talet, men nedskärningarna har återtagits med marginal (Prochazka & Bergström 2006).

Fram till början av 1990-talet drevs i stort sett alla grundskolor kommunalt. De flesta elever hade ringa möjlighet att välja andra skolor, då tanken var att eleven skulle gå i den kommunala skola som var närmast belägen bostaden. Situationen förändrades radikalt i och med den nya skolreformen 1992. Skolpengssystemet infördes och närhetsprincipen upphävdes, vilket dels innebar att även friskolor fick fullt bidrag från kommunerna, och dels att eleverna fick möjlighet att välja fritt mellan de olika skolorna, kommunala såväl som fristående (Sandström 2002). Skolreformen har medfört att antalet friskolor har ökat med mer än 500 procent på 15 år och idag finns det cirka 600 fristående grundskolor i Sverige (Skolverket 2006). Antalet friskolor ökar fortfarande i stadig takt och blir ett allt populärare

val (Sydsvenskan 2008). Friskolorna finns i över hälften av landets kommuner, men är främst koncentrerade till Stockholm, Göteborg och Malmö (Skolverket 2007).

I och med att friskolorna utgör en allt större andel av skolmarknaden har deras inverkan på samhället ökat och de får ett allt större utrymme i debatten. Förespråkare menar att den ökade graden av konkurrens inom skolverksamheten medför en ständigt förbättrad kvalitet på utbildningen och hävdar att eleverna gynnas av konkurrensen (Prochazka & Bergström 2006). Å andra sidan anser kritiker till friskolorna att eleverna snarare missgynnas då delar av skolpengen går direkt till friskolornas ägare i form av avkastning istället för till undervisning. Detta har skapat en debatt om huruvida det är acceptabelt att en verksamhet som tidigare styrdes enligt självkostnadsprincipen, numera kan generera ekonomiska överskott som härrör från medborgarnas skattebetalningar (TV4-Nyheter 2007).

1.1.1 Positionering

Prochazka och Bergström gjorde år 2006, på uppdrag av Svenskt näringsliv, en omfattande rapport om grundskolan. Rapportens ambition var analysera grundskolan utifrån ett branschperspektiv. Rapporten behandlar kostnader och kvalitet, benchmarking och informationsutbyte, hur friskolans konkurrens har inverkat på grundskolan och slutligen presenteras olika styrkor, svagheter, hot och möjligheter som grundskolan står inför. Rapporten behandlar dock inte hur enskilda skolor använder sina tilldelade resurser i verksamheten och inte heller om det finns några skillnader mellan styrningen i kommunala och fristående skolor. Därför finns det ett intresse av att beskriva och analysera hur enskilda skolor använder sina tilldelade skatteresurser och hur de styr sin verksamhet. Detta eftersom insynen i de fristående skolorna är begränsade, då de inte lyder under offentlighetsprincipen.

1.2 Problemdiskussion

I början av 1990-talet förändrades styrformerna i den offentliga sektorn till att bli allt mer lik styrformerna inom den privata sektorn (Moll & Humphrey 2007). Det finns dock fortfarande stora skillnader. Synen på mål och medel skiljer sig avsevärt åt mellan den offentliga och den privata sektorn. I den privata sektorn är det primära målet att nå lönsamhet genom att bedriva verksamhet. I den offentliga sektorn är det tvärtom, målet är en välfungerande verksamhet där pengarna främst är ett medel för att nå det målet (Hellström 2002). Dessutom är kommunala verksamheter ofta budgetstyrda där fokus är att inte avvika från budget, snarare än att skapa vinst, till skillnad från privatägda företag där lönsamhet ofta är främsta målet.

I en marknadsekonomi lyckas den som är mest effektiv, det vill säga den som kan förädla sina resurser till lägre kostnad utan att produktkvaliteten blir sämre än konkurrenternas, eller till samma kostnad med bättre kvalitet (Krugman & Wells 2005). Det skapades förutsättningar för grundskolan att bli mer marknadsorienterad då närhetsprincipen avskaffades och skolpengsystemet infördes. Detta innebar att friskolor fick möjlighet att konkurrera på i stort sätt samma villkor som de kommunala skolorna, men det blev även aktuellt för de kommunala skolorna att se över sin verksamhet och eventuellt omprioritera för att möta den ökade konkurrensen (Sandström 2002). Än så länge har dock den kommunala skolan en väldigt stor andel av marknaden vilket innebär att endast en liten andel av eleverna har möjlighet att få en plats på en friskola (Skolverket 2006). Detta betyder att konkurrensen är något snedvriden, men ju fler friskolor som etableras desto viktigare blir det för skolorna att använda sina resurser effektivt, då konkurrensen om eleverna blir större (Prochazka & Bergström 2006).

På uppdrag av Sveriges officiella statistik genomför SCB årligen en rapport som visar hur grundskolans resurser fördelas. Rapporten visar att kostnaden per elev år 2005 är lägre i fristående skolor än vad den är i kommunala skolor (Skolverket 2006). Samtidigt visar en undersökning från 2006 att såväl föräldrar som elever ger genomgående bättre betyg till friskolorna än vad föräldrar och elever inom den kommunala skolan gör (Laurent 2006). Demoskop (2001) kom fram till liknande resultat i sin undersökning. Det finns en allmän föreställning att det är främst elever från välbärgade familjer med svensk härkomst som går på friskolor. Detta är emellertid en myt, vilket Demoskops undersökning från 2001 visar. I undersökningen framgår det att det inte är någon större skillnad mellan elever som går i kommunala respektive fristående skolor. Det är till och med så att en större andel av eleverna i friskolorna har föräldrar med utländsk bakgrund. Friskolor har, i motsats till vad många tror, inga möjligheter att välja sina elever, då kösystem och syskonförtur är de enda urvals-metoderna för antagning till fristående grundskolor (Laurent 2006).

De ekonomiska förutsättningarna skall vara likvärdiga för de båda skolformerna, vilket gör att friskolornas resultat bör vara rimliga målsättningar även för de kommunala skolorna. Vad är det som de fristående skolorna gör som leder till att de får ett bättre omdöme än de kommunala skolorna? Finns det lärdomar att dra från de fristående skolornas verksamhet som de kommunala skolorna kan implementera i sin verksamhet? Är friskolornas sätt att styra sin

verksamhet och använda sina tilldelade resurser annorlunda än de kommunala skolornas. Eftersom resurstilldelningen är likvärdig, men friskolorna trots det får ett bättre omdöme av elever av föräldrar, är det intressant att undersöka om de tilldelade resurserna används olika inom kommunala och fristående skolor.

Vid jämförelse av hur resurser används i kommunala respektive fristående skolor måste främst två delar beaktas, dels de kommunala skolornas skolplikt samt deras särskilda insatser som friskolorna inte måste erbjuda. Skolplikten innebär att den kommunala skolan måste kunna erbjuda alla skolpliktiga barn en skolplats oavsett tid på året och var eleverna bor. Det innebär att kommunala skolor måste ha överkapacitet i den bemärkelsen att det skall finnas reserverat utrymme i händelse av en ökning av elever. Överkapaciteten kan resultera i outnyttjade lokaler och dyra ombyggnader för den kommunala skolan. Friskolorna är befriad från skolplikten, vilket innebär att skolan inte behöver tillhandahålla outnyttjade skolplatser. De kommunala skolornas särskilda insatser är bland annat skolskjuts, undervisning i svenska som andraspråk, förberedelseklasser, särskilda undervisningsgrupper och elevassistenter. Enligt lagen skall kommunala och fristående skolor konkurrera på likvärdiga villkor. Därför erhåller båda skolformerna samma grundersättning per elev, men justeringar görs med hänsyn till ovan nämnda aspekter. Huruvida ersättning är rättvist beräknad är svårt att fastställa. Enligt Konkurrensrådet (2003) föreligger det skilda meningar om det är de kommunala eller de fristående skolorna som är mest gynnade av ersättningssystemet.

Då grundersättningen till grundskolorna är utformad för att täcka de kostnader som skolverksamheten genererar enligt självkostnadsprincipen, är det intressant att se på hur ersättningen används i verksamheten. Om det finns utrymme för ekonomiskt överskott, innebär det då att resurserna har hanterats mer effektivt? Då friskolorna är privata företag, omfattas de inte av offentlighetslagstiftningen, vilket medför att varken politiker eller skattebetalare har någon möjlighet att se hur friskolorna använder skattepengarna i sin verksamhet (Sydsvenskan 2008). Med utgångspunkt i ovanstående resonemang är det intressant att undersöka vad resurserna används till inom skolverksamheten samt att se om det skiljer sig åt mellan kommunala och fristående skolor. Kan det faktum att skolformerna har olika huvudmän innebära att resurser används på olika sätt och att styrningen skiljer sig åt? Finns det några lärdomar för skolorna att dra utifrån dessa eventuella skillnader?

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera hur kommunala respektive fristående grundskolor styr sin verksamhet och hur de använder sina resurser. Utifrån detta ämnar uppsatsen diskutera vad eventuella skillnader beror på och vilka lärdomar de olika skolformerna kan dra från varandra.

1.4 Avgränsning

Uppsatsen har ej för avsikt att utreda huruvida skolpengen är rättvist fördelad mellan kommunala och fristående skolor. Uppsatsen avser inte att ta ställning i debatten angående vilken skolform som är mest gynnad av fördelningen av skolpengen. Vidare avses inte att undersöka kvaliteten på slutprodukten, det vill sägas elevernas måluppfyllelse.

2 Metod

I detta kapitel redogörs för vilka metodologiska val som gjorts inför och under uppsatsens gång samt vid insamling av empiriskt material. Inledningsvis motiveras valen av teorier för referensramen och vilka forskningsmetoder som använts. Detta följs sedan av primär- och sekundärdata. Avslutningsvis diskuteras källkritiken samt hur giltig och tillförlitlig uppsatsen är.

2.1 Val av teoretisk referensram

För att möjliggöra analysen av skolornas övergripande styrning av verksamheten krävs det en förståelse för ekonomistyrningens grundläggande uppbyggnad. Vi har därför valt att inleda vår teoretiska referensram med teorier som belyser hur organisationer utifrån sin vision och affärsidé bör bygga upp sina strategier och sin verksamhetsstyrning.

För att analysera hur kostnader uppstår i olika delar av skolverksamheten har vi valt att ta hjälp av kostnadsdrivaranalys, som är en del i Shank och Govindarajans koncept *Strategic Cost Management*. För att kunna förklara kostnadernas beteende i skolverksamheten använder vi oss av strukturella och utförandemässiga kostnadsdrivare för att förstå vad som driver kostnaderna i olika situationer och på vilket sätt de har betydelse för verksamhetens positionering och konkurrenskraft. Att jämföra kostnadsdrivare för samma värdeskapande aktivitet i flera konkurrerande verksamheter kan underlätta att fastställa vilka kostnadsdrivare som är avgörande för verksamhetens konkurrenskraft.

Kostnadseffektivitet är enligt ekonomiska teorier i hög utsträckning beroende av graden av konkurrens på marknaden. Friskolereformen medförde att en konkurrenssituation uppstod på den svenska skolmarknaden, även om det är långt ifrån fullständig konkurrens. Vi avser att ta hjälp av allmänna konkurrensteorier och den specifika konkurrenssituationen på skolmarknaden för att förstå hur kostnadsfördelningen påverkas av den rådande konkurrensen.

2.2 Val av ansats

Denna undersökning är av deskriptiv karaktär, eftersom uppsatsen ämnar beskriva och analysera hur skolorna styr sin verksamhet och använder sina resurser.

Vårt vetenskapliga förhållningssätt grundar sig ur hermeneutiken, eftersom vi använde vår egen förståelse som ett verktyg vid analysarbetet, vilket enligt Patel och Davidsson (1994) är en hermeneutisk ansats. Vi såg vår förståelse inom företagsekonomi som en tillgång för att kunna tolka och förstå vilka lärdomar som är väsentliga för respektive skolform. Vi byggde dessutom största delen av vår empiri på kvalitativa intervjuer. Undersökningen kan visserligen till viss del anses vara av positivistisk karaktär, eftersom vi dessutom analyserade skolornas kostnader som är av kvantitativ karaktär.

Vi har under uppsatsens gång samlat in empiriskt material för att beskriva hur de olika skolorna styr sin verksamhet och hur de använder sina resurser. Tanken var inte att skapa nya teorier utifrån insamlad empiri, utan att hitta relevanta teorier för att analysera vårt empiriska material och kunna dra slutsatser, vilket enligt Patel och Davidsson (1994) är ett deduktivt arbetssätt.

2.3 Kvalitativ metod

För att kunna beskriva och analysera hur skolorna styr sin verksamhet och hur de använder sina resurser ansåg vi att det var bäst att genomföra intervjuer med de personer som har högsta ansvar på respektive skola. Detta för att lättare skapa en förståelse för vilka interna och externa faktorer som påverkar styrningen och resursanvändningen i verksamheten. Vi ville ha möjligheten att utveckla våra frågeställningar under arbetets gång, då vår kunskap i ämnet hela tiden förbättras, vilket enligt Holme och Solvang (1997) är förenligt med den kvalitativa metoden. Vi genomförde personliga intervjuer med liknande frågor, men ville ha möjligheten att ställa följdfrågor och modifiera frågor vid behov samt kunna ställa vissa frågor endast till utvalda respondenter, vilket enligt Holme och Solvang (1997) stämmer väl överens med den kvalitativa metoden. I den kvalitativa metoden sker informationsinsamlingen för att få en tydligare bild av respondentens situation (Holme & Solvang 1997). Detta ansåg vi var en viktig del i vår undersökning då vi bland annat ville få en bild av skolornas ledarskap och kultur för att se hur de aspekterna påverkar styrningen av skolverksamheten.

2.4 Fallstudier

För att besvara vårt syfte valde vi att bedriva fallstudier, då vi ville förstå bakomliggande faktorer till hur skolor bedriver sin verksamhet, vilket enligt Merriam (2003) är förenligt med fallstudier. Dessutom ville vi ta del av de ansvarigas tankar och funderingar kring det aktuella ämnet. Vi ansåg att fallstudien var den lämpligaste metoden för vår undersökning, då vi ville skapa en förståelse för vad eventuella skillnader mellan skolorna beror på och vilka lärdomar de kan dra från varandra. För att uppnå denna förståelse är det lämpligt att rikta sig mot en eller några få skolor snarare än, att endast få kvantitativ information från alla skolor. Vi använde oss av vad Lundahl och Skärvad (1999) kallar en deskriptiv fallstudie, som syftar till att illustrera olika fall, för att sedan kunna dra slutsatser som skapar en förståelse för situationen i de enskilda skolorna samt för likheter och skillnader. Svagheten med fallstudier är att det inte går att göra en statistisk generalisering. Det innebär att det inte går att dra generella slutsatser som gäller för en hel population eftersom ett fåtal fall inte kan vara representativa för hela populationen (Denscombe 2000). Däremot kan en analytisk generalisering göras utifrån fallstudier, som innebär att de empiriska resultaten kan visa på olika mönster och jämföras mot teorier som en referenspunkt (Lundahl & Skärvad 1999).

2.4.1 Val av fall

Eftersom syftet med kvalitativ forskning inte är att göra statistiska generaliseringar är det heller inte meningsfullt att göra sannolikhetsurval vid val av fall (Merriam 1994). För vår studie är istället ett icke-sannolikhetsurval den lämpligaste urvalsstrategin, där vi använder oss utav ett målinriktat urval. Vi har valt att studera fyra grundskolor varav två är kommunala och två är fristående. Det är ett målinriktat val att välja skolor med olika huvudmän för att kunna uppfylla ett av uppsatsens huvudsakliga syfte, nämligen att diskutera vad de olika skolformerna kan lära av varandra samt att förklara eventuella skillnader. De fyra skolorna är typiska fall i det avseendet att alla fyra är grundskolor med årskurserna förskoleklass till årskurs 9 och har en allmän inriktning. Skolorna ligger i stadsdelar i Malmö där elevunderlaget för kommunala skolor och friskolor är relativt lika. Detta är ett medvetet val för att undvika att andra faktorer än just det faktum att skolorna drivs av olika huvudman skall påverka jämförelsen mellan skolformerna. Vidare valde vi endast friskolor som drivs som aktiebolag och friskolor som bara driver en skola, det vill säga inga stora skolkoncerner. Resultatet skulle kunna bli annorlunda om undersökningen istället hade omfattat friskolor som ingår i stora skolkoncerner. Detta eftersom det finns en möjlighet att beslut och handling i en stor skolkoncern inte är lika nära varandra som i en enskild skola. Givetvis finns det

skillnader att finna inom såväl den kommunala skolverksamheten, som inom den fristående, vilket gör det vanskligt att generalisera och komma fram till slutsatser som gäller för samtliga grundskolor. Eftersom vi har valt relativt lika skolor, finner vi trots detta, en relevans i att finna olika mönster som kan vara allmängiltiga och jämföra dessa mot teorier som referenspunkt.

2.5 Tillvägagångssätt vid datainsamling

Vi använde oss av såväl primärdata som sekundärdata i uppsatsen. Våra primärdata består framförallt av fallstudien av de fyra skolorna. Våra sekundärdata användes främst för att bygga upp vår teoretiska referensram, men även för att understödja informationen i resterande delar av uppsatsen.

2.5.1 Primärdata

Vi inhämtade information genom att ställa frågor till rektorn eller verksamhetsansvarig på respektive skola, dels genom inledande e-postfrågor och dels genom personliga intervjuer. Vi inhämtade även information om skolornas kostnader genom ett egenutformat Excel-ark.

Inledningsvis kontaktade vi rektorn för samtliga grundskolor i Malmö. Rektorn var god att hänvisa oss till en stadsdel i Malmö där de kommunala och fristående skolorna är relativt lika varandra. Sedan kontaktade vi ekonomichefen för den valda stadsdelen som i sin tur hjälpte oss att sortera ut ett antal kommunala skolor och gav oss en bild av skolornas verksamhet. När vi väl hade valt ut de kommunala skolorna, började vi leta efter fristående skolor i liknande stadsdelar som uppfyllde de kriterier som behandlades under val av fall. Några av våra respondenter bad att få vara anonyma, varför vi inte skriver ut rektorernas namn. Vi har även valt att inte namnge stadsdelarna eller ekonomichefen för den aktuella stadsdelen.

För att erhålla information om skolornas kostnadsfördelning utformade vi ett Excel-ark där samtliga kostnader bröts ner i kostnadsposter som visade hur resurserna användes i skolverksamheten. Vi utformade Excel-arket utifrån en nationell kartläggning av alla Sveriges grundskolors kostnadsfördelning, utarbetad av SCB. Tillsammans med en av stadsdelens ekonomer, som är ansvarig för de aktuella kommunala skolorna, bearbetade vi den nationella kartläggningen för att bättre fånga de aspekter vi ville undersöka. Stadsdelsekonomen fyllde i Excel-arket. För de fristående skolorna fylldes Excel-arket i av den verksamhetsansvarige eller rektorn på respektive skola. Vi var inte närvarande när detta skedde utan träffade först

respondenterna när vi skulle utföra intervjuerna. Intervjuerna genomfördes enskilt med rektorerna, med undantag för en friskola där biträdande rektor samt revisor var närvarande. Samtliga intervjuer varade i cirka en timme.

2.5.2 Sekundärdata

Uppsatsens sekundärdata utgör framförallt teoretisk litteratur som används för att utforma vår teoretiska referensram. Utöver detta har vi använt oss av litteratur, rapporter, undersökningar och statistiskt material inom det aktuella området.

2.6 Källkritik

Det är alltid viktigt att vara kritisk till all insamlad information, såväl primärdata som sekundärdata. För att säkerställa att vi genomgående för hela uppsatsen förhållit oss kritiska till våra källor har vi använt oss av Thuréns (2003) tre punkter som behandlar källkritik.

Dessa tre punkter är:

- Äkthet
- Oberoende
- Tidssamband

2.6.1 Primärdata

Äkthet: Det är svårt för oss som undersökare att vara säkra på att respondenten talar sanning. För att säkerställa siffrornas trovärdighet har vi dels studerat rimligheten i svaren och dels jämfört de fristående skolornas kostnader mot årsredovisningarna. Då de kommunala skolornas ekonomi är en offentlig handling, är möjligheten stor att kontrollera äktheten.

Oberoende: Vi intervjuade rektorerna på respektive skola vilket enligt Thurén (2003) medför att vi undviker att information skulle försvinna på vägen eller att respondenten är beroende av någon annan, då rektorerna har högsta ansvar på skolorna. Vi kände inte några av respondenterna tidigare och det var rektorn för samtliga grundskolor i Malmö som hänvisade oss till några kommunala skolor i Malmö. Vidare valde vi friskolor med allmän inriktning och som i övrigt ansågs jämförbara med de kommunala skolorna.

Tidssamband: När intervjuerna genomfördes var samtliga i gruppen närvarande. Vid varje tillfälle var det en person som ställde frågorna till respondenten, samtidigt som de andra två gruppmedlemmarna antecknade svaren. För att säkerställa att allt återgavs korrekt spelade vi

även in intervjuerna. Vi bearbetade sedan materialet som vi fick från intervjuerna kort efter dess genomförande, detta för att garantera att inget skulle ha missstolkats.

2.6.2 Sekundärdata

Äkthet: Vi har alltid varit noga med att försöka minimera risken att källorna som vi har använt skulle vara felaktiga. Detta har vi gjort genom att använda oss av flera källor för att beskriva det vi har behandlat. Rapporten av Prochazka och Bergström, beställd av Svenskt näringsliv, kan anses vara subjektiv. Vi har dock inte byggt några slutsatser på deras rapport utan använt den i inledningen för att skapa en diskussion. Sifferunderlaget som förekommer i rapporten kommer främst från källor såsom SCB och Skolverket.

Oberoende: Thurén (2003) poängterar vikten av att referera till grundkällan för att undvika att informationen återgivits felaktigt i andra verk. Vi har under uppsatsen gång hela tiden försökt hitta förstahandskällan vid referering till den litteratur som vi har använt.

Tidssamband: I möjligaste mån har vi försökt att använda oss av den senaste upplagan av aktuell litteratur. Det finns dock undantag. Vi valde att använda Porters teorier från 1985 trots att ämnet har behandlats senare. Detta val gjorde vi då Porter är grundkällan till det vi har bearbetat.

2.7 Validitet

Enligt Patel och Davidsson (1994) innebär validitet eller giltighet huruvida det som avses att undersökas faktiskt är det som undersöks. För att försäkra oss om detta utformade vi våra intervjufrågor utifrån vårt syfte och de teorier vi valt för vår referensram. Att vi valde att utföra en kvalitativ undersökning har en positiv inverkan för en hög validitet, genom den närhet som skapas till intervjupersonerna. Det finns visserligen vissa risker vid kvalitativa undersökningar som kan påverka validiteten, såsom missförstånd och påverkan från bägge parter under intervjun (Holme & Solvang 1997). Det är svårt att veta om detta skedde under våra intervjuer. För att minska risken för detta skickade vi, innan intervjun, ett formulär med frågor som rektorerna eller ansvariga för ekonomin på skolorna skulle svara på. Dessa svar använde vi sedan vid vår sammanställning av det empiriska materialet för kontrollera att inget missförstånd skett från någon av parterna. Vi har dessutom varit i dialog, via e-post och telefon, med skolornas rektorer och stadsdelens ekonomer angående det empiriska materialet. Skolorna har dessutom anonymiserats, vilket borde ha en positiv effekt på sanningshalten i

intervjupersonernas svar, det vill säga att risken för att de censurerar sina svar minskar. Vi har även ställt vårt empiriska material mot andra källor som exempelvis olika kommunala protokoll och underlag för ersättningar till grundskolorna. Dessa förhållanden anser vi ökar vår undersöknings validitet.

2.8 Reliabilitet

Reliabilitet eller tillförlitlighet är en förutsättning för att en undersökning skall kunna vara pålitlig. Det gäller att undvika slumpens inverkan på mätningen (Lundahl & Skärvad 1999). Därför har det varit viktigt för oss att vara så noggranna som möjligt, vid vår mätning och bearbetning av informationen. Eftersom vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer kan tillförlitligheten påverkas negativt (Patel och Davidsson 1994), eftersom fel och missförstånd i våra tolkningar och bedömningar lättare kan uppstå än om vi hade använt fullt standardiserade intervjuer. För att minska de negativa effekter som kan uppstå, har vi varit uppmärksamma på de effekter som Jacobsen (2002) tar upp, nämligen *intervjueffekt* och *kontexteffekt*. Vår närvaro och platsen som intervjun genomfördes på kan påverka resultatet. Vi har försökt göra våra intervjuer så lika varandra som möjligt för att öka reliabiliteten, (de kommunala skolorna fick dock tre särskilda frågor ämnade just för dem). Vårt klädval och ordval beaktades inför intervjuerna för att minska påverkan på respondenterna. Då frågorna inte var av känslig karaktär borde vår närvaro inte påverka respondentens svar.

2.9 Subjektivitet

En viss subjektivitet kan förekomma i uppsatsen i och med att vi har en företagsekonomisk utbildning, som kan ha färgat vår förförståelse för ämnet. Vi hade dock inte några personliga värderingar inför uppsatsskrivandet angående huruvida den ena skolformen är bättre eller sämre än den andra. Under uppsatsens gång har vi hela tiden försökt förhålla oss objektiva till vår empiri och inte låtit våra personliga åsikter påverka uppsatsens resultat.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs vilka ekonomiska teorier som är aktuella för att kunna utföra vår analys och besvara uppsatsens syfte. Inledningsvis beskrivs teorier som belyser hur organisationer utifrån sin vision och affärsidé bör bygga upp sina strategier och sin verksamhetsstyrning. Vidare behandlas teorier om kostnadsdrivarare och kapitlet avslutas med konkurrensteorier.

3.1 Referensramens uppbyggnad

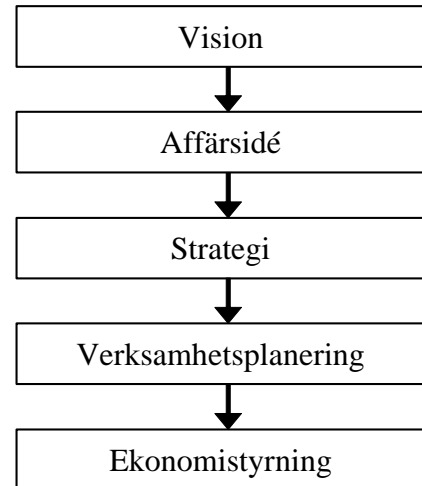
Sedan skolreformen 1992 agerar grundskolorna i en allt mer konkurrensutsatt miljö, eftersom eleverna sedan dess har möjlighet att fritt välja den skola som är det mest attraktiva alternativet. För att illustrera grundskolans konkurrensutsatta omgivning beskrivs miljön och de positiva och negativa effekterna av konkurrens. Grundskolor kan inte konkurrera med pris, utan bara med kvalitet. Därför är det viktigt att använda sina resurser strategiskt för att positionera sig och förstärka sin konkurrenskraft. Inom konceptet *Strategic Cost Management* förklaras hur kostnadsdrivare kan ha olika strategiska betydelser för en verksamhet i en konkurrensutsatt miljö. De strategiska kostnaderna har stor betydelse för analysen av grundskolornas resursanvändning. De strategiska kostnaderna är en viktig del av en organisations ekonomistyrning. Ax, Johansson och Kullvén (2002) delar upp organisationers styrmedel i tre kategorier, där ovan nämnda kostnadsdrivare är representerade. Ekonomistyrningen bör i sin tur grundas på organisationens vision, affärsidé och strategi.

3.2 Från vision till handling

Alla organisationer har ett eller flera mål med att bedriva sin verksamhet. Målen ser olika ut i olika typer av organisationer, men oavsett vilka mål som sätts upp, krävs planering, samordning och uppföljning av verksamheten för att nå de strategiska målen (Ax et al 2002). Vidare säger författarna att detta arbete skall ta sin utgångspunkt i företagets vision, affärsidé och strategi.

3.2.1 Vision

Vision är en organisations önskade framtidsbild som skall visa vad organisationen strävar emot och vad den vill uppnå. Visionen formuleras av ledningen och svårigheten ligger i att finna en gemensam vision som alla medarbetare kan identifiera sig med (Roos, von Krogh & Roos 2004). Det är viktigt att utarbeta en vision då den har flera olika syften. Roos et al (2004) och Ax et al (2002) nämner tre av visionens viktiga funktioner:



Figur 3.1 Ekonomistyrningens utgångspunkter, Ax et al 2002, s. 61.

- Legitimerande funktion – Tanken är att verksamheten skall sättas in i ett samhällsperspektiv och visionen skall ange den roll organisationen vill ha i samverkan med olika intressenter i omgivningen, för att upprätthålla socialt och samhälligt rättfärdigande.
- Ambition och Fokus – Visionen är organisationens samlade framtidsmål och utgör ramen för formulering av affärsidé, mål och strategier, som är av mer funktionell karaktär. Visionen sätter på så sätt organisationens ambitionsnivå och är ett viktigt mått av kontinuitet för verksamheten.
- Identifikation och motivation – Visionen har en symbolisk effekt som skall stimulera och motivera alla medarbetare för att de skall känna sig delaktiga och ta initiativ och ansvar. Det är viktigt att visionen är meningsfull och begriplig för alla i organisationen för att den skall vara motiverande.

3.2.2 Affärsidé

En affärsidé skall enligt Roos et al (2004) framhäva vad som skiljer organisationen från andra liknande organisationer och fastställa hur den skall utvecklas i förhållande till sin vision. Affärsidén brukar bland annat klargöra vilka behovs som skall tillgodoses, vilka varor eller tjänster som erbjuds, vem erbjudandet riktas till och hur organisationen skall utvecklas framöver (Ax et al 2002). Framförallt är det viktigt att affärsidén fokuserar på de konkurrensfördelar som organisationen har. Affärsidéns ändamål är framförallt att klargöra syftet med verksamheten för att skapa en förståelse för varför den drivs och öka med-

arbetarnas motivation. Vidare syftar affärsidén till att möjliggöra en översättning av organisationens syfte till konkreta mål och även översättning av mål till strategier och andra aktiviteter (Roos et al 2004).

3.2.3 Strategi

Strategin kan beskrivas som en plan för hur organisationens vision och affärsidé skall uppnås (Ax et al 2002). Gradvis har strategi enligt Bengtsson och Skärvad (2004) börjat fokusera allt mer på att skapa konkurrensfördelar, förbättra organisationens position gentemot kunder och konkurrenter och att använda sina resurser på ett effektivt sätt.

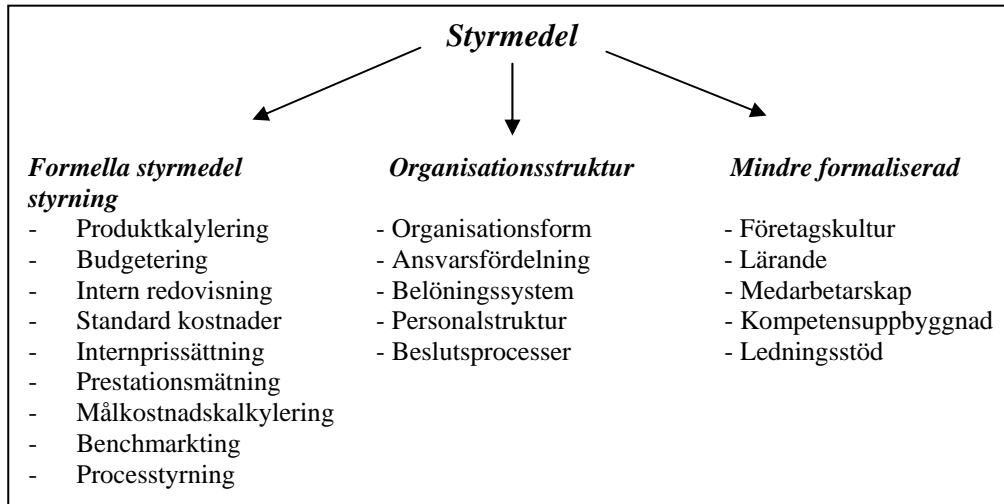
3.2.4 Verksamhetsplanering

Visionen och affärsidén skall enligt Roos et al (2004) preciseras och operationaliseras för att mynna ut i organisationens uttalade mål. Målen skall vara konkreta för att kunna utnyttjas som utgångspunkt i valsituationer och vid utvärdering av strategiska beslutalternativ. De övergripande värderingarna konkretiseras med hjälp av målen och uttrycker vad organisationen önskar att uppnå. Organisationens mål kan ta uttryck dels i finansiella termer, såsom räntabilitetsmått, försäljning och kostnader och dels i icke finansiella mått, såsom kvalitet, kundtillfredsställelse och marknadsandel (Ax et al 2002). När affärsidén är uppdelad i konkreta delmål måste strategin konkretiseras i handlingsplaner med riktlinjer för hur verksamheten skall bedrivas vilket kallas verksamhetsplanering (ibid).

3.2.5 Ekonomistyrning

En av de viktiga delarna inom verksamhetsplanering är *ekonomistyrningen*, som avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål (Ax et al 2002). Det är målen som bestämmer vilket styrningsbegrepp som skall användas. När målen är av redovisningskaraktär, till exempel olika former av lönsamhets- och finansiella mått menas vanligen begreppet *ekonomistyrning*. Detta är också begreppet när målet är optimal resursanvändning ur ett samhällsperspektiv. När det talas om styrning som avser själva verksamheten är det i regel *verksamhetsstyrning* som avses (Samuelson 2004).

För att styra företaget mot ekonomiska mål behövs styrmedel. Styrmedlen kan delas in tre olika klasser, vilka bygger på deras huvudsakliga karaktär: formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning.



Figur 3.2 Klassificering av styrmedel och exempel på dem, Ax et al 2002, s. 68

3.2.6 Styrmedel

Nedan beskrivs översiktligt de styrmedel som fokuserats på i den empiriska fallstudien.

Budgetering

Ax et al (2002) beskriver budgetering som en av äldsta formerna av styrmedel. Den är en ekonomisk handlingsplan som formulerar förväntningar för en kommande tidsperiod. Budgeten kan spela flera olika roller, som till exempel planer, målsättningar, resursfördelningsinstrument, uppföljningsunderlag och underlag för ansvarsfördelning.

Benchmarking

Benchmarking handlar om att jämföra sig och på detta sätt lära sig, med syfte att förbättra verksamheten. Meningen är att ta efter dem som är bäst på respektive område eller bransch.

Vanligtvis talas det om tre typer av benchmarking (Ax et al 2002):

- Intern benchmarking – riktar sig inom företaget till exempel enheter, dotterbolag, funktioner och arbetsställen etcetera.
- Konkurrensinriktad benchmarking – riktar sig utanför företaget mot dess konkurrenter.
- Funktionell benchmarking riktar sig också utanför företaget, men jämförelsen sker nödvändigtvis inte mot konkurrenter, utan mot företag som är framstående på något sätt.

Prestationsmätning

Det utförs ett antal prestationer i varje företag eller organisation. Önskemålet att koppla dessa till mått löses genom att sätta siffror på dem. Detta har gett dem benämningen prestationsmått. Dessa används för att säkerställa att verksamheten bedrivs enligt uppställda mål, genom att styra, motivera och informera verksamhetens ansvariga och anställda. De här måtten kan vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär exempelvis (Ax et al 2002):

- Finansiella mått – räntabilitet på totalt och eget kapital och olika kostnader etcetera.
- Icke-finansiella – antalet serverade gäster och upplevd kundnytta, etcetera.

Belöningsystem

Arvidsson (2004) urskiljer tre syften med belöningsystem: verksamhetsstyrning, motivera till önskvärda prestationer, det vill säga att individer arbetar i samma riktning som organisationen, samt rekrytera och behålla medarbetare, för att hävda sig mot konkurrenter. Belöningarna grundar sig i både finansiella och icke-finansiella mål och mått. Vanligast är dock finansiella mått, även om införande av balanserat styrkort inspirerat till debatt om mjuka mått. Belöningar kan relateras till individ-, grupp- och företagsprestationer. Det är viktigt att de hänförs efter vad individen eller gruppen kan påverka i frågan om mål och mått (Arvidsson 2004). Belöningar kan vara både av finansiell karaktär, till exempel lön, pension, vinstandel etcetera och icke-finansiell karaktär, till exempel ledighet, erkännande och befordran (Ax et al 2002).

Ledarskap

För effektivt ledarskap är det enligt Roos et al (2004) viktigt att ledaren är tydlig och tar en aktiv och synlig roll i organisationen. Beslut bör tas med hänsyn till hela organisationens perspektiv och fattas i samförstånd med medarbetarna. Författarna menar även att det är viktigt att ledaren hittar en balans mellan tydligt ledarskap och att tillåta självständighet på lägre nivå i organisationen. För att engagera och motivera medarbetarna kan ledaren premiera och belöna de prestationer som leder till måluppfyllelse. Utöver ovannämnda belöningar kan ledaren även belöna genom att visa sin uppskattning och ge beröm, vilket enligt Roos et al (2004) också är ett effektivt sätt att motivera de anställda.

Kultur

Bruzelius och Skärvad (1995) menar att det finns ett samband mellan effektivitet och företagskultur, eftersom en stark företagskultur skapar målmedvetenhet och motivation.

Målmedvetenhet yttrar sig i att alla medarbetare arbetar i samma riktning och mot samma mål. Motivation uppstår då medarbetarna i organisationen kan identifiera sig med verksamhetens värderingar, vilket även skapar engagemang och lojalitet. Författarna poängterar dock att för att behålla engagemanget och lojaliteten i verksamheten är det viktigt att organisationen tar till vara på de anställda och belönar dem på olika sätt. Det räcker dock inte att kulturen är stark, utan det krävs också att den är affärs- och verksamhetsstödande samt föränderlig.

3.3 Kostnadsdrivaranalys

Efter att ha beskrivit ekonomistyrningens utgångspunkter tas ytterligare ett steg för att beskriva hur några av dessa styrmedel, enligt *Strategic Cost Management*, har stor betydelse för organisationers positionering och konkurrenskraft. Kostnadsdrivaranalys är en del av *Strategic Cost Management* som i övrigt består av värdekedjeanalys samt strategisk positioneringsanalys. Konceptet *Strategic Cost Management* beskrivs av Shank och Govindarajan (1993) och belyser hur företaget kan uppnå konkurrensfördelar genom att behandla de tre olika delarna.

Traditionellt anses kostnader enbart härröra från producerad volym och volymen ansågs vara den enda kostnadsdrivaren. Konceptet *strategic cost driver* avlägsnar sig, enligt Shank och Govindarajan (1993), ifrån tanken att volymen är den enda kostnadsdrivaren och menar att fokus enbart på producerad volym knappast kan ge någon helhetsbild över kostnads-situationen. Fokus skall istället ligga på att det är flera aktiviteter, som är komplext sammankopplade, som driver kostnader. Vidare beskriver författarna att konceptet kostnadsdrivare syftar till att se hur kostnader uppstår i olika aktiviteter i värdekedjan. Dessa kostnader i sin tur påverkar företagens positionering och konkurrenskraft. Det finns en rad olika grundtankar att beakta (Shank & Govindarajan, 1993):

- Alla strategiska kostnadsdrivare är inte lika viktiga hela tiden, men det finns kostnadsdrivare som är genomgående väldigt viktiga.
- Volym är vanligtvis inte det bästa sättet att förklara hur kostnader är relaterade till och påverkade av aktiviteterna i organisationen.
- Ur ett strategiskt perspektiv är det viktigt att förklara kostnader i termer av strukturella (structural) och utförandemässiga (executional) kostnadsdrivare.

Enligt Shank (1996) är *strukturella kostnadsdrivare* sådana som har ett tydligt samband med företagets strategiska val rörande ekonomisk struktur:

- Skalekonomi
- Erfarenhet
- Komplexitet
- Investeringar i teknologi

Utförandemässiga kostnadsdrivare har stor inverkan på företagets kostnadsposition och dess förmåga att framgångsrikt agera inom den ekonomiska struktur det har valt. Utföringsmässiga kostnadsdrivare är exempelvis (Shank 1996):

- Medarbetares delaktighet
- Anställdas hängivenhet till kontinuerliga förbättringar
- Kvalitetssystem
- Kapacitetsutnyttjande
- Arbetsplatseffektivitet
- Produktmixoptimering
- Exploatera länkarna med leverantörer och kunder genom hela värdekedjan

Strukturella kostnadsdrivare är inte proportionerliga med prestationer vilket utföringsmässig kostnadsdrivare är. Det vill säga, det är inte alltid bättre med fler strukturella kostnadsdrivare medan det alltid är bättre med fler utförandemässiga. Författaren belyser detta med ett exempel; det är inte alltid en fördel att besitta stora erfarenheter om företaget verkar i en dynamisk miljö (Shank & Govindarajan 1993).

Vid en kostnadsdrivaranalys klargörs var kostnaderna uppstår och hur kostnaderna varierar mellan de olika aktiviteterna inom företaget. Företaget kan även jämföra sin egen kostnadsposition med sina konkurrenter med hjälp av kostnadsdrivaranalysen. Fördelen med detta är att företaget får en uppfattning om huruvida företaget är effektivt eller inte. Detta i sin tur kan användas för att se vad som behöver förbättras och därmed öka lönsamheten. (Grant 2005) Enligt Porter (1985) finns det flera sätt att urskilja kostnadsdrivarna i ett företag, samma gäller för att fastlägga respektive kostnadsdrivares inverkan på företagets totala kostnader. Kartläggning av kostnadsdrivare kan till exempel ske genom att studera aktiviteterna och analysera hur kostnaderna uppstår. Vissa kostnadsdrivare kan vara svåra att fastställa och för att kartlägga dessa bör andra metoder användas. För att fastställa dessa kostnader kan

historiska data vara till nytta för att se vilka kostnader verksamheten skapar. En annan metod är att intervjua personer som besitter kunskap rörande de olika aktiviteterna i företaget. Det finns goda möjligheter för företaget att kartlägga vilka kostnadsdrivare som är kritiska för företagets konkurrenskraft genom att identifiera företagets kostnader inom en värdeskapande aktivitet med samma kostnad för en värdeskapande aktivitet hos sina konkurrenter. (Porter 1985)

3.4 Konkurrens

Då skolverksamheten sedan skolreformen befinner sig i en konkurrensutsatt miljö är det av stor vikt för skolorna att vara lyhörda för omgivningen och anpassa sin ekonomistyrning efter rådande omständigheter.

3.4.1 Fullständig konkurrens

Konkurrens i sitt yttersta tillstånd benämns som fullständig konkurrens, eller perfekt konkurrens och uppstår, enligt Krugman och Wells (2005) på en marknad med många köpare och säljare. På denna marknad är alla köpare och säljare pristagare, det vill säga ingen av dem kan påverka varans pris. För att konkurrensen skall betraktas som fullständig får ingen av producenterna ha en stor marknadsandel och dra nytta av skalfördelar. Dessutom skall alla produkter vara standardiserade eller identiska och köparen måste uppfatta olika produkter som samma vara, det vill säga perfekta substitut. Differentierade produkter uppfyller inte detta krav. Inga inträdesbarriärer får förekomma på marknaden. Nya företag skall fritt kunna etablera sig på marknaden, eller lämna den. Med andra ord måste alla produktionsfaktorer vara fullständigt rörliga. Alla parter på marknaden måste ha tillgång till fullständig information om alla valmöjligheter. För att det skall betraktas som fullständig konkurrens får varken kartellbildning eller reglering av marknaden ske. Alla dessa kriterier krävs för att den fullständiga konkurrens skall råda. (Krugman & Wells 2005)

Den högsta graden av konkurrens existerar inte, exempelvis för att fullständig information är svår att tillgå. Enligt Borg (1996) existerar sällan regelrätt konkurrens inom skolverksamheten. Organ inom offentlig sektor har inrättats av den politiska ledningen för att utföra vissa uppgifter som marknaden inte bedöms klara av på ett tillfredsställande sätt. Tanken med att det finns flera offentliga skolor är, enligt Borg (1996), inte att de skall konkurrera med varandra, utan att de har olika upptagningsområden.

3.4.2 Effekter av konkurrens

Det finns både positiva och negativa effekter av konkurrens. Avsaknad av konkurrens kan leda till att organisationer inte använder sina resurser på bästa sätt, detta kallar Leibenstein (1966) för X-ineffektivitet. En given resursinsats uppnår inte bästa möjliga resultat. Det är bristen på förändringstryck som resulterar i att de anställda är sysselsatta med fel saker. Det vill säga att jobba hårt, fast med fel saker. Konkurrens tydliggör denna typ av ineffektivitet och genom jämförelser med andra organisationer kan lärdomar dras och förbättringar införas. (Leibenstein 1966)

Bergström och Sandström (2001) nämner experimenterande som en viktig komponent i konkurrensprocesser. Den genomsnittliga utbildningskvaliteten höjs genom att framgångsrika aktörer imiteras. Det är lärdomar från misstag och mindre lyckade experiment som ger upphov till utveckling. Total undervisningstid och familjespecifika faktorer är också något som påverkas positivt av konkurrens, enligt författarna. Effekten kan bli att mängden undervisningstid som erbjuds i olika ämnen omprioriteras. Vad det gäller de familjespecifika faktorerna kan skolorna till exempel och involvera elevernas föräldrar mer i undervisningen.

En annan faktor som höjer den genomsnittliga nivån i den bransch som organisationen är verksam i är den så kallade urvalseffekten vid konkurrens. De bästa organisationerna, med de mest effektiva produktionsmetoderna, håller sig kvar på marknaden medan de sämsta fasas ut. Denna process leder till förnyelse och kvalitetsförbättring i branschen. Dessutom kan företagen lära sig vilka misstag som skall undvikas genom att studera de företag som fasas ut, vilket leder till att nya och effektivare produktionsmetoder tar över. Som bekant får det inte förekomma några inträdesbarriärer, om det gör det fungerar inte urvalsprocessen. (Caves 1998)

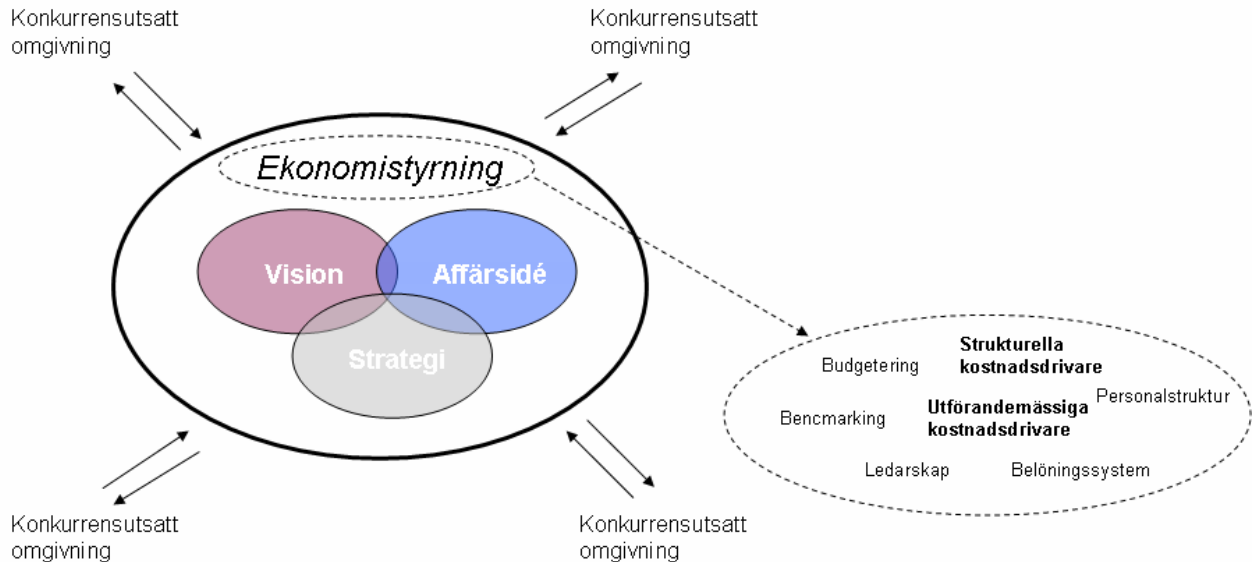
Konkurrens kan också ge upphov till negativa konsekvenser. Utbildningskvalitén kan bli sämre på enskilda skolor som inte klarar sig i konkurrensen. De studiebegåvade eleverna väljer de bättre konkurrerande skolorna, eftersom barn till engagerade föräldrar har en benägenhet att lyckas bättre i skolan och deras föräldrar tenderar att göra ett mer aktivt val av skola. Studiemotiverade elever kan ha ett positivt inflytande på andra elever. Denna *spill-over* effekt går förlorad om de mest studiemotiverade väljer en annan skola. (Epple & Romano 1998) En annan konsekvens av att förlora de studiemotiverade eleverna är att andelen elever

som kräver extra resurser ökar och att resurstilldelningen inte sker i motsvarande grad. Samma sak kan ske med lärarna om de väljer konkurrerande skolor som erbjuder bättre arbetsvillkor. De följer efter de studiemotiverade eleverna eftersom deras avsaknad har gett negativa effekter. Båda dessa effekter kan sänka kvaliteten i de skolor som inte anpassar sig efter rådande konkurrens. (Bergström & Sandström, 2001)

I och med friskolornas etablering blir tidigare nämnda problem särskilt allvarliga för de kommunala skolorna om de inte anpassar sina kostnader till konkurrensituationen. Ökat antal skolor bidrar till mindre antal elever, om inte elevunderlaget ökar i den kommunala skolan, vilket leder till mindre intäkter. Kommunen måste i detta fall skära ner på administration, lokal- och andra kostnader för att inte påverka faktorer som inverkar direkt på kvaliteten i skolan, såsom pedagogiskt material och ersättning till lärare. (Bergström & Sandström, 2001)

3.5 Sammanfattning av teorier

Nedan sammanfattas vår teoretiska referensram som är grunden för vår analys av det empiriska materialet.



Figur 3.3 Sammanfattning av teorier

Bilden beskriver hur de olika teoretiska delarna står i relation till varandra och hur de påverkar varandra. Ju större medvetenhet organisationen har om rådande konkurrens desto mer fokus läggs på verksamhetens ekonomistyrning. För att kunna analysera skolornas styrmetoder tar vi hjälp av grundläggande teorier om ekonomistyrningens utgångspunkter. Vi har valt att använda oss av Shank och Govindarajans kostnadsdrivaranalys för att analysera

huruvida kostnader som uppkommer i verksamheten är strategiskt viktiga eller inte. Vidare ämnar vi att med hjälp av kostnadsdrivaranalysen utvärdera vilka kostnader som bidrar till skolornas konkurrensfördelar. Vi vill med hjälp av konkurrensteorierna se hur den aktuella konkurrenssituationen för grundskolorna påverkar deras resursanvändning. Detta för att tydliggöra vikten av att hantera sina resurser effektivt i en konkurrensutsatt miljö.

4 Empiri

Detta avsnitt behandlar till största delen det empiriska material vi har erhållit via intervjuer på skolorna. Inledningsvis presenteras en ämnesintroduktion som beskriver skillanden mellan privat och offentlig sektor samt likheter och skillnader mellan kommunala och fristående skolor.

4.1 Skillnad mellan privat och offentlig sektor

Trots att offentlig verksamhet i allt större utsträckning har inspirerats av den privata sektorn på senare år, finns det fortfarande en del väsentliga skillnader. Det som främst skiljer en privat och en offentlig verksamhet är ägandet (Boyne 2002). Ett privat företag ägs av aktieägare eller entreprenörer, vilka har ett ekonomiskt intresse i företaget då de förväntar sig utdelning på sina aktier. En offentlig verksamhet ägs däremot kollektivt av stat, landsting eller kommun och styrs av politiska beslut, vilket innebär att samma ekonomiska drivkraft inte alltid finns. Boyne (2002) menar även att privata företag måste vara beredda att ta större risker än offentliga verksamheter, vilket tillsammans med ekonomiska incitament för ägarna, leder till en mer effektiv organisation.

Bozeman (1987 i Boyne 2002) hävdar att ingen organisation är helt och hållet privat eller offentlig. Det är enligt honom framförallt tre dimensioner som avgör i vilken utsträckning en organisation är offentlig, nämligen *ägande*, *finansiering* och *kontroll*. Enligt den ekonomiska teorin om äganderätten leder kollektivt ägande till lägre effektivitet i den offentliga sektorn. I det privata företaget har ägarna tydliga ekonomiska incitament att ha uppsyn över ledningens agerande. Även ledningen har ofta ett eget intresse i att företaget drivs med lönsamhet då de kan ha aktier i företaget eller erhåller ersättning som är korrelerad med företagets ekonomiska framgång. I offentlig sektor är det inte lika vanligt att ledningen blir ekonomiskt belönad vid en högre organisatorisk effektivitet. Finansieringen i offentliga verksamheter kommer från skattebetalningar, vilket leder till en lägre känslighet för marknaden. Styrningen i en privat verksamhet baseras på ekonomiska faktorer medan offentliga verksamheter styrs utifrån politiska åsikter, som ofta är i konflikt med varandra. (Boyne 2002)

Svenska kommuner får inte driva verksamheter i vinstdrivande syfte, utan får enligt självkostnadsprincipen bara ta betalt för vad det verkligen har kostat att tillhandahålla en vara

eller tjänst (kommunallagen kap 8, § 3c). I privata företag är vinst ofta det övergripande målet, men i kommunala verksamheter kan målbilden bli mer komplex och otydlig (Hellström 2002). I en icke-vinstdrivande verksamhet kan hanteringen av eventuella överskott leda till problem. Om vinsten som har skapats i en verksamhet, överförs till andra verksamheter som har gått med förlust, reduceras incitamenten till effektivitet i organisationen. Ett ytterligare sätt att uttrycka skillnaden mellan kommunala och offentliga verksamheter, med hänsyn till ovan förda resonemang, är att de har olika syn på mål och medel. I den privata verksamheten är pengar målet och verksamheten är ett medel för att nå dit. I den offentliga sektorn råder det motsatta förhållandet, där verksamheten är målet och pengarna är medlet för att uppnå en välfungerande verksamhet (ibid).

4.1.1 Likheter och skillnader mellan kommunala och fristående skolor

De flesta verksamheter är antingen helt privata eller helt offentliga, det vill säga att de antingen både finansieras och drivs privat eller offentligt. Det finns dock former av privat och offentlig verksamhet där finansiering och drift skiljer sig åt. Friskolorna är ett sådant exempel då de (liksom de kommunala skolorna) finansieras med offentliga medel men drivs av privata ägare.

Liksom kommunala skolor är de fristående skolorna finansierade av kommunala bidrag och har inte rätt att ta ut några elevavgifter eller andra avgifter såsom anmälningsavgifter, köavgifter eller registreringsavgifter. De fristående skolorna skall erhålla ersättning enligt samma grunder som de kommunala skolorna vilket skall medföra likvärdiga villkor för de olika skolformerna. Varje kommun är skyldig att utveckla tydliga resursfördelningssystem som är möjliga att utvärdera (proposition 1995/96:200, kap 7). I Malmö stad utgår en grundersättning till friskolorna baserat på en genomsnittskostnad för Malmös kommunala grundskolor, dock justerat för skolpliktskostnader, kommunens särskilda insatser och momscompensation. Från grundersättningen till friskolorna dras fem procent för kommunens uppskattade kostnader i samband med skolplikten, vilka uppstår eftersom kommunen alltid måste tillhandahålla skolplatser till alla elever. Detta kan innebära att de kommunala skolorna måste ha en viss överkapacitet som de fristående skolorna inte behöver. Vidare dras nio procent från grundersättningen till friskolorna för kommunens särskilda insatser, såsom skolskjuts, svenska som andraspråk, förberedelseklasser, särskilda undervisningsgrupper och elevassistenter. Friskolorna får kompensation för de reducerade kostnader som de kommunala skolorna har till följd av momsbefrielse. Ersättning för lokaler baseras på faktiska hyres-

kostnader, dock högst upp till Malmö kommuns grundskolors medelhyra (Malmö stad 2000). Ytterligare en stor skillnad är att de kommunala skolorna erhåller gemensamma tjänster från stadsdelen, som reducerar deras grundersättning gentemot friskolorna, eftersom de själva måste tillgodose sina behov av dessa tjänster. Det som de kommunala skolorna erhåller från stadsdelens gemensamma tjänster är skolledning (rektorn och biträdande rektorer), administration (administrativpersonal på skolan), gemensam administration på stadsdelskontoret, vaktmästeri, resursverksamhet och barn och ungdomschefen (ekonom på det aktuella stadsdelskontoret 2007).

Båda skolformerna har alltså intäkter med utgångspunkt i självkostnadsprincipen och ingen av dem har någon möjlighet att konkurrera med pris, utan bara med kvalitet. En stor skillnad mellan de två skolformerna är att de kommunala skolorna inte får behålla eventuella överskott, utan de fördelas ut på övrig verksamhet i stadsdelen. De tar inte heller med sig eventuella underskott till nästkommande år. De fristående skolorna får disponera sina överskott själva, men får inte samma stöd av kommunen vid eventuella underskott (ekonomichef på det aktuella stadsdelskontoret 2007).

Varken de kommunala eller de fristående skolorna har någon möjlighet att välja sina elever. Prov eller tester får inte utgöra grund för urval av elever vid antagning till skolan enligt paragraf 3 i Förordningen (1996:1206) om fristående skolor. Endast syskonförtur och köplats är avgörande för prioritering vid för många sökande. Endast till profilklasser med exempelvis idrotts- eller musikprofil sker kunskapstest inom ämnet, men även här debatteras det om detta är lagligt (Sandström 2002).

4.2 Kommunal skola 1 (K1)

Denna relativt nyetablerade kommunala skola har årskurserna F-9 och har cirka 400 elever. Det går i genomsnitt 25 barn per klass. Stadsfastigheter äger skolans lokaler och de har ingen möjlighet att förhandla om hyran. Skolan ligger i ett expanderande bostadsområde som är attraktivt för barnfamiljer. För närvarande pågår en omfattande utbyggnad av skolverksamheten för att kunna möta ett ökande elevunderlag.

4.2.1 Vision

Skolan har ingen egen formulerad vision utöver de nationella och kommunala styrdokumenterna. Dock har skolan en hälsoprofil som är en aktiv del av den dagliga verksamheten. Hälsoprofilen innefattar den fysiska hälsan, men betonar även vikten av den psykiska och sociala hälsan.

4.2.2 Resursanvändning

Från skolans grundersättning dras först och främst en del för den centrala administrationen och de gemensamma tjänsterna som sköts av stadsdelen. De resurser som blir över, får rektorn och skolledningen själva bestämma över hur de skall användas i verksamheten. Den största andelen av skolans resurser går till lärarlöner. Beroende på hur många tjänster som behövs utifrån barnen, läggs en tjänstefördelning. Hyran är en stor kostnadspost, men den får skolan full kompensation för. En annan stor kostnad för skolan är skolmåltiderna som också beroende av antalet elever. En mindre del av budgeten går till skötsel av byggnaderna och datakopplingar och andra fasta kostnader som inte går att påverka. Det som är kvar av budgeten läggs på läromedel och kompetensutveckling. I läromedel ingår förutom böcker bland annat datorer, slöjdmaterial och även reparationer av till exempel svarvmaskinen om den skulle gå i sönder. Skolledningen fördelar ut resurser för läromedel till lärarnas arbetslag som sedan själva förvaltar resurserna för att köpa in exempelvis böcker, studieresor och andra läromedel. Resurserna skall även finansiera skolans hälsofrämjande dagar. Rektorn tror att en relativt stor andel läggs på läromedel på denna skola jämfört med andra kommunala skolor.

4.2.3 Kostnadsuppföljning

Skolan följer upp kostnader med hjälp av delårsrapporter som stäms av mot budget tre gånger om året. Rektorn tycker att de har jättemycket ekonomihantering och att det är mycket uppföljningar för att vara den typ av verksamhet. Indikationer om negativa avvikelser från

budget, medför direkt krav från stadsdelen att åtgärda detta. Det är skolledningens ansvar att bestämma vilka åtgärder som verkställs, men det handlar exempelvis om att dra in tjänster. *”Under året har vi rätt mycket tryck på oss eftersom vi har så täta uppföljningar”* säger rektorn.

4.2.4 Kostnader och ekonomiska incitament

Rektorn upplever inte att finns några områden att sänka kostnader, utan det skulle gå ut över undervisningen. Budgeten brukar alltid gå ihop. Skolan har en stram, men väl fungerande verksamhet trots att den ligger i en stadsdel med låg resurstilldelning. *”Vi kan ju inte ha helt vidlyftiga ambitioner och lyckas med det, det skulle bli väldigt torftig om vi skulle dra ner på kostnader”*, säger rektorn. Hade de kunnat få större resurstilldelning skulle framförallt fler lärare anställas. Skolan måste ha rätt stora grupper för att få ekonomin att gå runt. Dock anser sig rektorn vara gynnad bemanningsmässigt, eftersom skolan har relativt ung personal med lägre löner än vad äldre lärare har. Baksidan med detta är att de är lite mer oerfarna.

Enligt rektorn finns det inga incitament att reducera kostnader eller spara pengar med dagens system, det vill säga en ettårsbudget där över- och underskott inte följer med till nästkommande år. Det som skolan lyckas spara blir de av med om de inte spenderar det i slutet av året. Skolan är alltid tvungen ha en viss buffert för oförutsägbara händelser, som till exempel att en extra krävande elev börjar på hösten. Då måste det finnas resurser för att kunna tillsätta en extra tjänst. Om denna buffert inte är förbrukad framåt hösten kommer skolan enligt rektorn *”i den här situationen i slutet av året att man måste bränna pengarna”*. Det här året har skolan dessutom fått extra pengar de sista månaderna eftersom stadsdelens ekonomi är god. Rektorn menar att det inte går att tillsätta tjänster, när pengarna erhålls och spenderas på detta sätt, och anser att ett längre budgetperspektiv hade varit bättre.

Skolans lokaler används enligt rektorn effektivt. Exempelvis när elevantalet sjönk på skolan, startades en extra förberedelseklass som kommunen hade centralt behov av och outnyttjade lokaler har de lämnat ifrån sig. Det finns dock inga egentliga incitament att hantera överkapacitet, eftersom hyran är helt täckt. Det finns ett krav från politiker att hyra ut, men det kan vara riskabelt och föra dryga kostnader med sig. Skolans lokaler är inte särskilt attraktiva för uthyrning, så det finns inte så mycket utrymme säger rektorn.

Eftersom skolan inte har alla nödvändiga lokaler sker ett samarbete med andra skolor inom ämnen som idrott, hemkunskap och musik. Nästa läsår har skolan fler lokaler när utbyggnaden av skolan står klar. Anledningen till utbyggnaden av skolan är områdets bostads-expansion och rektorn tror inte att nybygget ens kommer räcka till om några år. Under en period kommer skolan driva förskola för att lokaler inte skall stå tomma.

Rektorn säger att skolledningen är mycket kostnadsmedveten, men att hon själv har en ganska avslappnad inställning till ekonomi. ”...*jag tycker inte att ekonomi är min viktigaste uppgift. Ser det taskigt ut på någon uppföljning så får jag ta de tagen extra.*”

4.2.5 Ekonomistyrning

Skolans verksamhet är styrd utifrån en ettårsbudget och har inget lönsamhetskrav. Budgeten är baserad på självkostnadsprincipen och eventuella överskott vid årets slut fördelas ut i stadsdelen, ej nödvändigtvis till skolverksamheten.

Skolledningen använder sig inte systematiskt av benchmarking gällande verksamheten, men de tittar på andra skolor och läser mycket pedagogisk litteratur och det händer även att de gör studiebesök. På ekonomiskt plan sker ingen benchmarking.

Lärarna på skolan har individuell lönesättning. Skolan har inget direkt belönings- eller motivationssystem, det är mer belöningar på det mentala planet. Lärarna får en viss sorts belöning via kompetensutveckling med högskolepoäng, men den är inte kopplad till prestationer utan det är skolledningen som väljer vad som är värt att satsa på.

4.2.6 Konkurrenssituation

Det finns ovanligt många skolor i området och skolan upplever viss konkurrens. Rektorn tycker att skolan har stått sig bra i konkurrensen och att konkurrens är stimulerande. Hälso-profilen är ett sätt för skolan att definiera en konkurrensstrategi och de försöker nå ut med sin profil vilken även är en av deras konkurrensfördelar. De hade öppet hus och delade ut broschyrer när skolan flyttade in i de nya lokalerna och de har även en egen hemsida, men de anser sig kunna bli bättre på att marknadsföra sig. Skolan har varit med i ett antal artiklar bland annat i tidningen Region Skåne. Rektorn och de biträdande rektorerna försöker använda sig av de kontakter de har, men menar på att det inte är så lätt. När stadsdelstidningen behöver

material kan de kontakta en skola. *”Så om vi är duktiga så är det större chans att de tar kontakt med oss.”*

Den största förändringen sedan friskolereformen är att eleverna kan välja vilken skola de vill gå på. På skolledningsnivå finns det en medvetenhet om detta. Rektorn menar dock på att lärarna på grundskolenivå inte är lika medvetna om konkurrensen, men förskolelärarna har troligen en större medvetenhet, då det finns fler fristående förskolor. Den ökade konkurrensen från friskolorna har säkert fått inflytande på verksamhetsstyrningen. Rektorn menar också på att förändringen av läroplanen, som tidigare var detaljstyrd, har haft sin påverkan på styrningen av skolan. Skolan har jobbat med förändring av verksamheten utifrån ett traditionellt mönster, vilket är tufft i skolans värld där traditioner är oerhört befästa, *”...men att förnya oss och se till att skolan passar i det nya samhället har varit vår strategi”*.

Skolan har fulla klasser just nu, men antalet elever i klasserna varierar med barnkullarna, och detta beror, enligt rektorn, inte på friskolorna. Skolan kan inte neka barn i skolans upptagningsområde, men kan neka barn utanför som får ställa sig i kö. *”Där har vi också skillnad mot friskolorna, som kan hitta på alla andra regler runt omkring och manövrera.”* Rektorns uppfattning är att friskolorna kan *”trixa”* lite med hjälp av sina kösystem, som att begränsa sitt öppethållande och organisera om och utesluta ett visst antal elever och menar på att det är de lite resurskrävande eleverna som utesluts. Rektorn tror dessutom att friskolorna får ut mer pengar i verksamheten, eftersom de inte har en central administration.

4.2.7 Personal

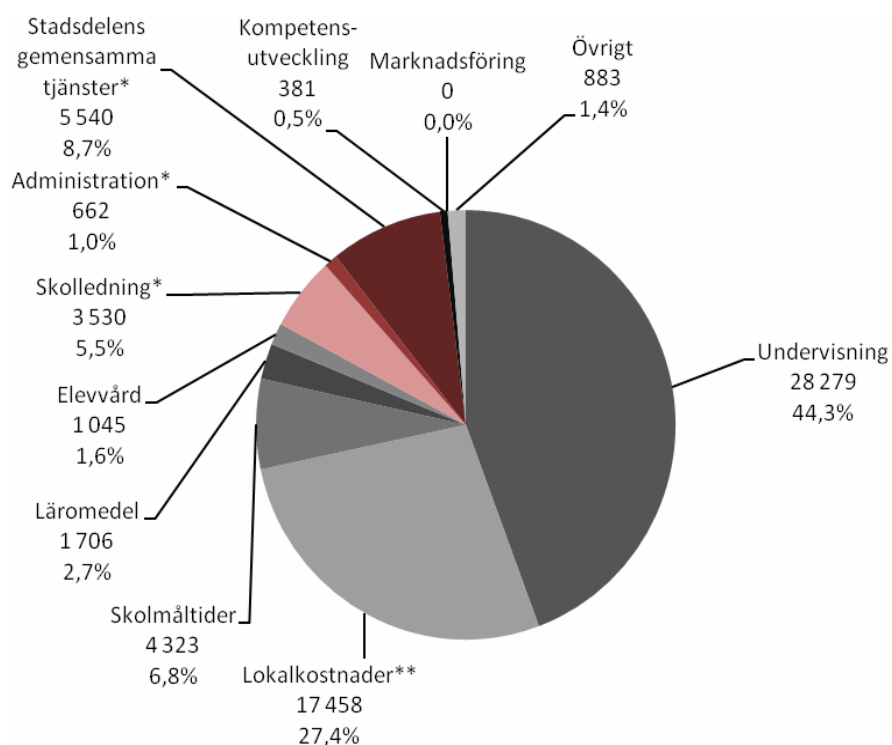
Skolans personal är relativt ung och medelåldern ligger runt 30 år och genomsnittlig månadslön för en behörig lärare är cirka 23 000 kronor. Skolan brukar följa upp sin sjuknärvaro, men rektorn erkänner att de varit lite dåliga på det de sista åren, men menar på att lärare gärna går till jobbet även om de inte är helt kuranta. Personalen har ett friskvårdskonto på 450 kronor per år som kan användas till träningskort och liknande. Eftersom skolan har en hälsofrämjande profil får de dessutom röra på sig varje dag. De dagar idrott inte står på schemat har eleverna någon form av uteverksamhet, och även lärarna tar del av detta, *”så varje vecka har de chans till ett antal promenader på betald arbetstid”*.

Lärarna har stor möjlighet att påverka undervisningen genom att välja metod, material och liknande, men det är skolledningen som styr övergripande hur undervisningen skall gå till. På

denna skola är det bestämt att personalen skall jobba med ämnesövergripande undervisning och ha en hälsofrämjande profil. Hur detta arbete går följs upp av kommunen och av skolan själv i årliga utvärderingar.

4.2.8 Kostnadsfördelning per elev 2006

Diagrammet nedan visar hur K1s totala kostnader per elev fördelar sig på olika poster år 2006. Då det inte är någon större skillnad mellan kostnadsfördelningen år 2005 och 2006, återfinns diagram för K1 år 2005 i bilaga 3. Totala kostnader uppgår till 61 588 kronor per elev.



Figur 4.1 Kostnadsfördelning per elev år 2006, K1. Källa: Ekonom på det aktuella stadsdelskontoret

* Kostnader som K1 inte kan påverka, då dessa kostnader dras från grundersättningen innan ersättningen tillfaller skolan.

** Hyreskostnaderna kan K1 inte påverka, men skolan ersätts fullt ut för hyreskostnader.

4.3 Kommunal skola 2 (K2)

Denna kommunala skola har årskurserna F-9 och har drygt 500 elever. Det går i genomsnitt 28 elever i varje klass. Stadsfastigheter äger skolans lokaler och de kan inte förhandla om hyran, detta gör i så fall stadsdelen. Skolan ligger i ett område med begränsad utbyggnad av bostäder.

4.3.1 Vision

Skolan har enligt rektorn ingen uttalad vision utöver att så många som möjligt skall nå uppfylla målen. Tidigare hade skolan en dataprofil, men det var tio år sedan. På senare tid har det inte funnits resurser för att göra sådana investeringar som behövs för att bibehålla den profilen, säger rektorn för skolan. ”...*blir vi ålagda att göra det måste vi hitta en profil*”, säger rektorn angående avsaknad av profil.

4.3.2 Resursanvändning

Rektorn uppfattar att resursfördelningen till kommunala skolor i Malmö stad är orättvis. Skolan ligger i en av de stadsdelarna med lägst tilldelning per elev, samtidigt som de tar emot många elever från Rosengård, som är en av de stadsdelar som får högst tilldelning. Dock får skolan ändå samma ersättning för alla elever oavsett var de bor, trots att barnen från Rosengård anses mer resurskrävande, med tanke på att tilldelningen är betydligt högre där. Rektorn hoppas att detta kommer ändras i framtiden och att alla barn i Malmö får samma ersättning oavsett i vilken stadsdel de bor, men han poängterar att resursfördelningen helt och hållet styrs av politikerna. Rektorn säger att då friskolorna erhåller en elevpeng som baseras på genomsnittet i Malmö är friskolornas elevpeng, i hans stadsdel, högre och menar att friskolorna tjänar på att starta upp skolor just där. Han menar att det är svårare för friskolor att etablera sig i stadsdelar som är hårt utsatta, då hårt utsatta skolor får högre elevpeng än genomsnittet i Malmö. Han tycker också att politikerna borde inse att barnen på hans skola inte skulle behöva mindre pengar än någon annanstans och tycker att fördelningssystemet borde förändras.

Elevpengens storlek styrs som sagt av politikerna, men rektorn har i teorin full insyn och full handlingsfrihet över de resurser som tilldelas hans skola, men han menar att det är en sanning med modifikation. En stor del av bidraget går direkt till den centrala administrationen och de gemensamma tjänster som sköts av stadsdelen. I praktiken finns det även en dold styrning då

han exempelvis inte kan påverka anställningsformerna trots att behoven kan fluktuera över tiden, men rektorn säger ändå att det är han som styr över hur resurserna används. Han har budgetförhandlingar med skolans ekonom inom stadsdelen inför varje år. Samarbetet med stadsdelsekonom fungerar väl, men rektorn menar på att det i många fall hade underlättat att ha en ekonom på plats dels för att utbyta idéer, dels för att ekonomen skall komma närmare verksamheten för att förstå den bättre.

4.3.3 Kostnadsuppföljning

Skolan har en etablerad process för kostnadsuppföljning. Fem gånger om året genomförs kostnadsuppföljningar i form av delårsbokslut och utfallsprognoser. Rektorn ser inga möjligheter att reducera kostnader i dagsläget. Skolan har enligt rektorn bara personalkostnader och pedagogiska kostnader, hyreskostnaderna får skolan full kompensation för. Dock poängterar rektorn att extra resurser som inte behövs i en klass kan omfördelas till andra klasser. Det finns möjligheter för skolan att erhålla extra resurser från Barn- och Ungdomschefen om något oförutsägbart skulle hända, berättar rektorn.

4.3.4 Kostnader och ekonomiska incitament

Rektorn menar att det inte finns några incitament att reducera kostnader, då hans personliga inställning är *”att en kommunal verksamhet inte kan gå med överskott”*. Samtidigt som rektorn hävdar att skolan är manade till att hålla budget menar han även att det alltid går att tillsätta mer resurser i verksamheten, dels för att köpa nya läromedel, byta bord och stolar samt göra det mer mysigt. Vidare säger rektorn att det inte finns det tankesättet, *”vi får ju en budget, men den är ju aldrig så tillräcklig som vi behöver, utan det balanseras ju alltid på en skör tråd”*. Det finns alltid saker som kan förbättras, miljömässigt på skolan och för eleverna, men det finns aldrig medel för det berättar rektorn. På frågan om det hade underlättats med en längre budgethorisont svarar rektorn att han hade förordat det, en treårs- eller femårsbudget.

Vidare berättar rektorn att pengar som lärare söker från olika sponsorer till olika projekt måste användas innan året är slut, då alla pengar som lärarna erhåller går in i stadsdelens ekonomisystem och används de inte under det aktuella året går de tillbaka till stadsdelen. Rektorn berättar att deras budget bygger på noll, och att ämnen som slöjd och hemkunskap inte kan spara pengar några år för att sedan inhandla det som behövs, utan alla inköp måste ske under årets budget. Detta medför enligt rektorn att det alltid är kris i november om utfallsprognoserna visar positivt och att det resulterar i en allmän *”köpfest”*. Rektorn tycker

inte det är riktigt klokt och menar att det inte går att planera framåt. Detta året har även stadsdelen gått med överskott vilket resulterar i att *”pengarna rusar iväg”* Det hade enligt rektorn varit lättare om skolan hade haft en treårsbudget så att resurser kunde läggas undan för framtida behov, *”men det går inte, det finns alltså inga incitament att spara pengar”*.

Skolan hanterar sin överkapacitet genom att hyra ut sin idrottssal och matsal till olika föreningar. Detta inbringar cirka 40 000 kronor på ett år, inga stora summor enligt rektorn, men det är ett resurstillskott som skolan kan använda. Skolan har samarbete med andra skolor och hyr för tillfället en gymnastiksal för sina högstadieelever.

Rektorn menar att det finns ett fokus på kostnadseffektivitet när budgeten läggs, men inte annars. Skulle budgeten inte gå ihop eller om någon lärare måste avskedas fokuseras det återigen på kostnadseffektiviteten. Rektorn menar att budgeten är ett levande dokument då det sker en kontinuerlig uppföljning på hur mycket lärarna vill jobba, om någon vill gå ner i tjänst, *”men det är bara fokus vid budgeten”*.

4.3.5 Ekonomistyrning

Verksamheten är budgetstyrd och budgeten ställs i samråd med skolans ekonom inom stadsdelen. De har, enligt rektorn, en ekonom där som sköter all ekonomi. Han påpekar även att då antalet elever inbringar resurserna anställer skolan utifrån det, men säger att då skolan har många äldre lärare som kostar mer, blir det färre antal lärare.

Skolan har enligt rektorn ett visst utbyte med andra skolor, men bedriver ingen systematisk benchmarking. Om skolan skulle hitta något system som är bra, så tillämpas det i verksamheten, men han menar också att skolorna är rätt så traditionella. Skolan jämförs sig inte så mycket med friskolor då rektorn menar att friskolorna har helt andra förutsättningar än vad kommunala skolor har, då rektorn menar att *”för våra pengar ska det ju gå att driva en stadsdel”*.

Skolan har individuell lönesättning, men har inget belöningsystem. Det är mer belöning i form av att alla går ut och äter en middag tillsammans berättar rektorn. Skulle någon av lärarna ha drivit något utvecklingsarbete eller något liknande lyfts det fram i den individuella lönesättningen.

4.3.6 Konkurrenssituation

Skolan känner av en viss konkurrens från friskolorna då dessa ofta är mindre och lugnare, men rektorn berättar att det är många som står i kö för att få börja på skolan. Stadsdelen fyller inte upp alla platser och det beror på, enligt rektorn, att det inte sker någon inflyttning till området utan att det är mest äldre som bor där. Då skolan har många äldre lärare som har högre lön, är det svårt att dra ner på antalet elever i klasserna, utan skolan blir tvingad att ta in fler för att ekonomin ska gå runt, men ändå hålla några platser lediga för eventuell inflyttning. Samtidigt som skolan måste ha lediga platser till förfogande är budgeten uppbyggd på att skolan skall vara full berättar rektorn. Skolan har inga uttalade konkurrensstrategier då han anser att närhetsprincipen fortfarande gäller i praktiken. Rektorn påpekar att det inte är många elever som åker genom hela staden för att gå på en annan skola, det gäller bara ifall skolan har någon speciell inriktning. Då kön till att få börja på skolan är lång, har skolan inte fört några diskussioner rörande konkurrensstrategier och försöker ha många elever i varje klass nedifrån för att slippa ta in nya elever i de högre årskurserna. Vidare anser rektorn att skolan inte har några konkurrensfördelar gentemot andra skolor och för inga sådana diskussioner, eftersom han inte tror att skolan skulle få fler elever för det.

Den största förändringen sedan friskolereformen enligt rektorn är att i första skedet tog friskolorna de duktiga eleverna, men att det har blandats upp nu. Vidare berättar rektorn att de inte har ändrat sin verksamhetsstyrning sedan introduktionen av friskolereformen, men han är osäker på om skolan borde ha gjort det. Han ser att hotet för deras verksamhet är att klasserna kan uppfattas som stora och att föräldrar känner att skolan inte erbjuder barnen tillräckligt med stöd, men säger slutligen att skolan inte har genomfört någon förändring i sin verksamhetsstyrning. Rektorn uppfattar inte att konkurrensen skulle öka om fler friskolor skulle etablera sig i området. Skolan marknadsför sig inte, eftersom förskoleklassen är frivillig skolform och alla eleverna där får ett erbjudande att fortsätta till årskurs 1.

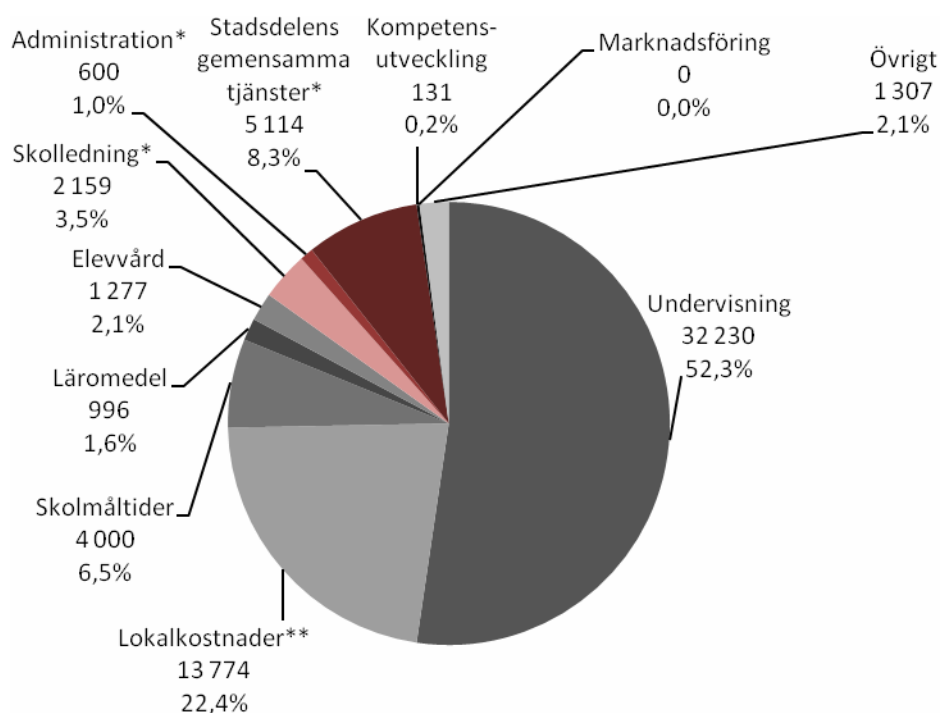
4.3.7 Personal

Rektorn berättar att medelåldern hos lärarna på skolan är rätt hög, runt femtioårsåldern och genomsnittlig månadslön för en behörig lärare är cirka 27 500 kronor. Det är några som är sjukskrivna, men annars är det hög frisknärvaro. Skulle någon ur personalen vara frånvarande flera gånger per år kommer personalavdelningen på kansliet att kontakta skolan och en rehabilitering kommer att påbörjas, vilket sker i samråd med försäkringskassan. Skolan erbjuder de anställda personalhälsovård och det är stadsdelen som upphandlar den. Alla har ett

friskvårdskonto på 450 kronor per år som kan utnyttjas till träningskort eller andra hälsofrämjande aktiviteter. Personalen har stor frihet när det gäller lektionernas utformning och har stor möjlighet att påverka undervisningen. Detta sker ofta i samråd med eleverna på skolan.

4.3.8 Kostnadsfördelning per elev år 2006

Diagrammet nedan visar hur K2s totala kostnader per elev fördelar sig på olika poster år 2006. Då det inte är någon större skillnad mellan kostnadsfördelningen år 2005 och 2006, återfinns diagram för K2 år 2005 i bilaga 3. Totala kostnader uppgår till 63 806 kronor per elev.



Figur 4.2 Kostnadsfördelning per elev år 2006, K2. Källa: Ekonom på det aktuella stadsdelskontoret

* Kostnader som K2 inte kan påverka, då dessa kostnader dras från grundersättningen innan ersättningen tillfaller skolan.

** Hyreskostnaderna kan K2 inte påverka, men skolan ersätts fullt ut för hyreskostnader.

4.4 Friskola 1 (F1)

Friskola 1 är en del i ett aktiebolag som drivs och ägs av personalen. Utöver den fristående grundskolan som är aktuell i undersökningen drivs även två fristående förskolor. Verksamhetsansvarig var till en början föreståndare för de två förskolorna som från början var kommunala, men som de valde att privatisera. Ett par år senare startades skolan med en förskoleklass och en etta i några baracker på förskolans gård och fylldes sedan på med en klass varje år. Efter många besök på stadskontoret fick de slutligen lov att bygga en ny skola. Tre år senare utökades skolan även med ett högstadium, som de äger själva, medan de övriga lokalerna hyrs från stadsfastigheter. Idag går det cirka 200 elever på skolan i klasserna F-9. I genomsnitt går det cirka 24 elever per klass.

Motivet till att förskolorna privatiserades var, enligt verksamhetsansvarig, att de tyckte att kommunen skötte sin ekonomi så dåligt. Hon tyckte inte att det fanns några incitament att ha en långsiktig plan och det blev ofta till att ”vrålhandla” i december eftersom överskott inte följde med till nästkommande år. ”Det var bättre att slösa och ha underskott, det hände ju ingenting då”, berättar verksamhetsansvarig för skolan. Verksamhetsansvarig kände att de tillsammans skulle kunna skapa en bättre och trevligare verksamhet om de fick driva den själva. Ett aktiebolag grundades där verksamhetsansvarig för skolan har majoritet, men i stort sett all övrig personal äger också aktier.

Verksamhetsansvarig tror att det är lättare för en friskola än för en kommunal skola att hantera upp- och nedgångar i kommunens ekonomi. Då det kommer sparbetning känner de sig inte lika hotade eftersom de kan ha reserver sparade. Om stadsdelens resultat är positivt får de kommunala skolorna istället extra resurser i slutet på året som måste handlas upp. Dessa extra resurser får friskolorna inte ta del av, men å andra sidan har de fått spara sin vinst tidigare. Det är mer berg- och dalbana för kommunala skolor.

4.4.1 Vision

Skolan har en broschyr där skolans egen vision och affärsidé är formulerade.

*Vi är öppna för de förändringar som samhällsutvecklingen kräver.
Vi är öppna för impulser från dem som lever och arbetar utanför förskolorna och skolan,
Vi är öppna för samarbete med våra viktigaste samarbetspartners, nämligen barn och föräldrar.*

*Vi har som gemensamt mål att utveckla förskolorna och skolan kvalitetsmässigt.
Ledningsgruppen har tillsammans med personalen arbetat fram gemensamma värderingar och kvalitetsmål för verksamheten. Arbetet med att utveckla vår pedagogiska roll sker kontinuerligt. Det som styr hur kvalitén utvecklas är läroplanens mål och riktlinjer samt våra profiler – Reggio Emilia, rörelse och idrott.*

Skolan har även en profil, då de arbetar med medveten rörelseträning och med en italiensk pedagogik som kallas Reggio Emilia. Det innebär att barnen arbetar mycket med skapande, till exempel med lera och keramik. Det handlar mycket om att visa och dokumentera vad eleverna har gjort.

4.4.2 Resursanvändning

Resursfördelningen sker med hjälp av budgeten. Löner och hyror är de två absolut största posterna. De andra kostnaderna är lite svårare att förutse, men även där tas beslut i förväg hur mycket som till exempel läromedel får kosta per klass och hur mycket pengar det får åkas buss för, detta har lärarna själva önskat.

4.4.3 Kostnadsuppföljning

Kostnader följs upp hela tiden. Styrelsen träffas 4-5 gånger om året för att gå igenom resultat- och balansrapporter. Om det finns avvikelser från budget eller om något ser konstigt ut måste det redas ut varför och motiveras.

4.4.4 Kostnader och ekonomiska incitament

Verksamhetsansvarig menar att det inte finns områden för kostnadsreducering, utan att de hela tiden har styrt rätt hårt och inte slösat pengar på något som de inte behöver. Hon understryker vikten av att skolan och förskolan utnyttjar resurser, både material och personal, mellan varandra. Det finns en stor fördel i att kunna låna av varandra, det är en svår process, men det lyckas bättre och bättre, säger verksamhetsansvarig.

Det är alltid intressant att reducera kostnader för att få mer till något annat. De senaste åren har budgeten varit stram för att ett aktiekapital skulle kunna byggas upp för att kunna bygga ut och utöka verksamheten ytterligare. Det är även viktigt att ha lite reserver, vilket finns i det kapital som har sparats, om det skulle bli sämre tider. Skolan måste kunna överleva även om det inte kommer in tillräckligt med barn något år eller om någon blir långtidssjukskriven.

I dagsläget utnyttjas alla lokaler fullt ut, men precis när skolan var färdigbyggd blev det ett klassrum över. För att undkomma kostnader för överkapacitet togs en extra förskolklass in för att utnyttja kapaciteten maximalt. Än så länge har skolan inga egna lokaler för gymnastik, hemkunskap, kemi och fysik utan dessa lokaler hyrs på andra skolor, både kommunala och fristående.

4.4.5 Ekonomistyrning

Skolan sätter sin egen budget, som är ett styrverktyg under året för att driva verksamheten. Tanken är att verksamheten skall vara lönsam. Verksamhetsansvarig säger att *”varje enhet är separerad, förskolorna för sig och skolan för sig och alla ska gå med resultat – helst plus”*. Hon anser att det måste finnas ekonomiska incitament och att det är en förutsättning att enheterna går plus, annars har de inte lyckats. Enligt verksamhetsansvarig investeras i stort sett hela vinsten tillbaka in i verksamheten, vilket bekräftas i deras årsredovisning.

Benchmarking används flitigt friskolorna emellan vad det gäller verksamheten. De tar hjälp av varandra att hitta rätt personal och ser på hur olika situationer hanteras och hur resurser används. Det finns även en organisation i Malmö, PIK (*Paraplyorganisationen för icke-kommunala förskolor och skolor*), där 17 friskolor är medlemmar, som jobbar mot kommunen för att se till att friskolorna blir rättvist behandlade. Det sker ingen benchmarking mot de kommunala skolorna. *”Den världen kommer vi inte in i”*, säger verksamhetsansvarig.

Det finns en form av kollektivt belöningsystem för personalen på skolan. Om det ekonomiska resultatet inför bokslutet ser bra ut får alla fastanställda en bonus på sin lön för att de har gjort ett bra jobb och en extra julklapp eller profilkäddor. Det har även hänt att de har fått lite aktieutdelning.

4.4.6 Konkurrens

Skolan upplever att de har konkurrens från andra skolor, framför allt från den kommunala grannskolan. Det är en bra skola som är duktig på att profilera sig. Det är inte helt lätt att locka elever därifrån, även om de har lyckats rätt bra hittills. Verksamhetsansvarig erkänner att de inte har några utarbetade konkurrensstrategier. De har varit lite lata, eftersom de har en dagis på minst 200 barn och de allra flesta från dagiset börjar på skolan och stannar sedan hela sin skolgång, så det har inte behövts ännu. Skolans konkurrensfördelar är, enligt verksamhetsansvarig, att det är en liten skola där alla känner varandra, såväl elever, lärare som föräldrar. Det är lättare i en liten verksamhet att skapa ordning och reda samt att arbeta mycket med värdegrunden – fula ord och vad som är rätt och fel.

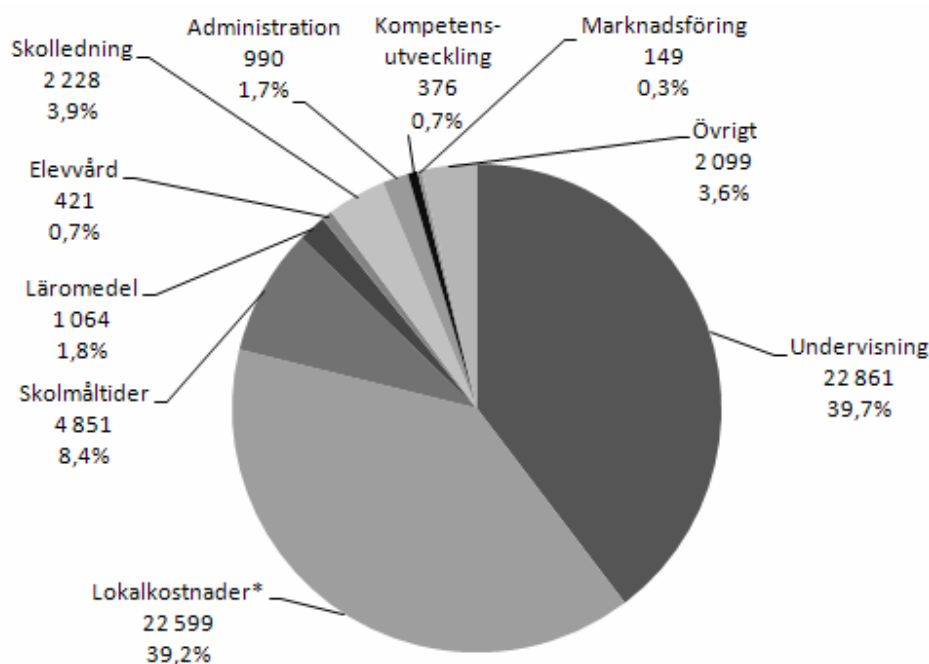
4.4.7 Personal

Medelåldern hos skolans personal är ungefär 35-40 och genomsnittlig månadslön för en behörig lärare är cirka 24 500 kronor. Sjukfrånvaron är cirka 2,7 procent och det jobbas

ständigt med att minska sjukfrånvaron. Varje år görs en skydds rond och en psykosocial rond som föregås av en enkät som personalen fyller i. Det arbetas på olika sätt med arbetsmiljön, senast även där med en enkät. De har god och regelbunden kontakt med försäkringskassan och rehab under tiden någon som någon är borta länge. Dessutom får alla 1000 kronor om året på ett friskvårdskonto som kan användas till träningskort och övriga hälsofrämjande aktiviteter.

4.4.8 Kostnadsfördelning per elev 2006

Diagrammet nedan visar hur F1s totala kostnader per elev fördelar sig på olika poster år 2006. Då det inte är någon större skillnad mellan kostnadsfördelningen år 2005 och 2006, återfinns diagram för F1 år 2005 i bilaga 3. Totala kostnader uppgår till 57 639 kronor per elev.



Figur 4.3 Kostnadsfördelning per elev år 2006, F1. Källa: Verksamhetsansvarig på F1.

*F1 får hyresersättning upp till genomsnittet för de kommunala skolornas hyreskostnader. Hyreskostnader som överstiger genomsnittet måste friskolan själv bekosta med hjälp av grundersättning.

4.5 Friskola 2 (F2)

F2 är ett aktiebolag som huvudsakligen ägs av en aktieägare, men även rektorn äger en liten andel av aktierna. Huvudägaren var från början föreståndare för en kommunal förskola som hon valde att privatisera. De var trötta på att inte kunna styra över sin verksamhet och sina resurser själva och trodde sig kunna bedriva verksamheten bättre i egen regi. Enligt önskemål från barnens föräldrar startade de så småningom även en skola. Det började med baracker på förskolans gård och varje år fylldes skolan på med en ny årskurs. För bara några år sedan bestämde sig rektorn för att bygga ut skolan med ett högstadium och till sommaren går den första nian ut. Idag går det cirka 190 barn på skolan i klasserna F-9 och det är i genomsnitt 22 barn per klass. Lokalerna för F-6-verksamheten hyrs av stadsfastigheter, men det nybyggda högstadiet är skolans egen lokal.

4.5.1 Vision

Enligt rektorn är skolans vision ”...att de här eleverna, när de går ut årskurs nio har så goda kunskaper så att de klarar sig väldigt bra när de går till gymnasiet.” Enligt skolans hemsida är deras profil att vara en hälsofrämjande skola där de arbetar tematiskt med kreativ inriktning.

Det finns inget avkastningskrav på verksamheten. Skolan drivs inte för att ge avkastning till ägarna, utan för att kunna driva en bra skola, där barnen skall få en bra utbildning och känna sig trygga, säger rektorn.

4.5.2 Resursanvändning

Rektorn styr skolans resurser och bestämmer hur de skall användas. ”man utgår från barnen, var resurserna behövs någonstans och ut efter det, bestämmer jag var resurserna ska gå till.” Hur resurserna används skiljer sig från år till år och rektorn menar också att det kan skilja sig från månad till månad. En liten verksamhet är mycket lättare att styra. Rektorn säger att hon utgår från behovet och ibland tillfrågas personalen om vad som behövs. Detta styrs kontinuerligt och ses över varje vecka. Det finns inga restriktioner från styrdokument om hur mycket som skall avsättas till exempelvis läromedel.

4.5.3 Kostnadsuppföljning

För att följa upp kostnader har skolan budgetuppföljningar och en jämförelse mot föregående år som utförs kontinuerligt. Budgeten gäller för ett år och en mer långsiktig budget gjordes i samband med bygget. Vid eventuella avvikelser mot budget, vilket aldrig har hänt, blir rektorn och den ekonomiska konsulten tvungna att se över vad som har orsakat denna avvikelse. Den ekonomiska konsulten är på skolan en dag i veckan och sköter då hela skolans ekonomi.

4.5.4 Kostnader och ekonomiska incitament

Rektorn kan inte se något område där skolan skulle kunna reducera kostnader, utan att det går ut över undervisningen. Skolan får behålla överskott som kan sparas om de behövs senare. Dessa eventuella överskott återinvesteras i verksamheten. *”Jag har planer på att bygga en ny administrationsbyggnad...jag hade gärna velat ha en gymnastiksal och ett gymnasium”*. Det har precis gjorts en stor investering i ett högstadium som ägs helt av skolan.

Skolan har ingen överkapacitet, utan har ett stort behov av fler lokaler. De samarbetar med andra skolor, dels med kommunala och dels med en annan privatskola, eftersom skolan inte har några egna idrottslokaler. Slöjdsalar, matsalar och hemkunskapssalar finns på skolan.

Skolan strävar efter att arbeta upp en buffert för att kunna hantera oplanerade kostnader, för att minska sin sårbarhet. Någon kan ju bli långtidssjukskriven till exempel. *”Man ska ju inte använda upp alla pengarna! Vem skulle annars våga arbeta i en verksamhet?”*.

4.5.5 Ekonomistyrning

Skolan använder budgeten som ett styrverktyg vid fördelning av resurser och får själva hantera över- och underskott. Enligt rektorn investeras i stort sett hela vinsten tillbaka in i verksamheten, vilket bekräftas i deras årsredovisning. Skolan utövar en viss benchmarking i verksamheten. Detta görs genom diskussion med personal i andra friskolor, samt att de är ute på andra skolor och får olika idéer, men någon ekonomisk benchmarking sker inte.

Det finns inget nedtecknat belönings- eller motivationssystem, men det visas hela tiden när någon gör något bra, till exempel ställt upp vid sjukfrånvaro. Biträdande rektor säger att *”chefen är bra på att visa uppskattning”*.

4.5.6 Konkurrentsituation

Skolan upplever ingen hård konkurrens, inte än i alla fall. Skolan har 600 barn i kö, men är medveten om att det kan bli hårdare konkurrens. Skolans konkurrensfördelar är att de jobbar mycket i halvklasser. Dessutom anser rektorn att hon har en oerhört kompetent personal som är motiverad. Skolan arbetar med kunskapsutveckling och är noga med att följa upp alla elever. Det är en liten skola, där alla känner alla och känner att de kan vara med och påverka. Rektorn anser även att de är kreativa och jobbar så ämnesövergripande som möjligt. *”Om man jobbar med kroppen till exempel försöker vi få in det i svenskan, bilden, musiken etcetera, för att barnen ska få en helhet.”*

Någon större marknadsföring sker inte, utan skolan förlitar sig på att ryktesspridning lockar elever till skolan. När skolan startades skickades information till dem som var födda 1993. Skolan började med ett par baracker och växte sedan. Har byggt på klass efter klass. *”De föräldrar som hade barn på förskolan ville ju väldigt gärna att vi skulle starta skola.”*

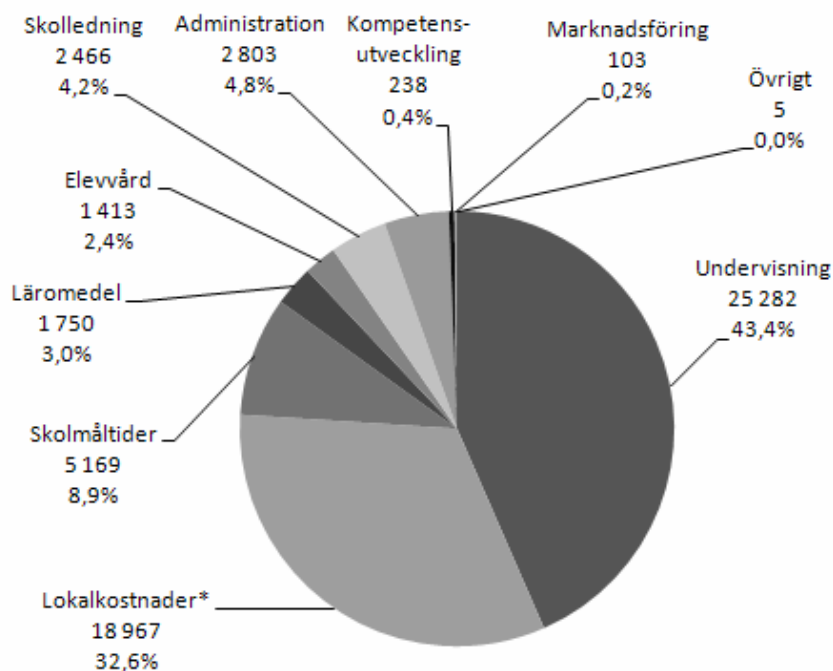
4.5.7 Personal

Skolans medelålder är ungefär 35 år och genomsnittlig månadslön för en behörig lärare är cirka 22 000 kronor. Vid rekrytering prioriteras utbildning och kompetens främst. Lärarna skall vara engagerade och ha en positiv inställning till sitt arbete och vara medvetna om att barnen är skolan kunder. *”Eftersom jag har fördelen att anställa alla har ju jag en speciell inriktning som jag vill att lärarna ska ha. Jag vill ju att de ska vara väldigt mycket fokuserade på barnen”.*

Personalen på skolan har ett friskvårdskonto på 1000 kronor per år. Det är en hälsofrämjande skola och ingen i personalen röker. Det är viktigt med bra förebilder för barnen. Kvalitetsuppföljningar sker kontinuerligt av både personal, elever och föräldrar, som granskas mot läroplanerna.

4.5.8 Kostnadsfördelning per elev 2006

Diagrammet nedan visar hur F2s totala kostnader per elev fördelar sig på olika poster år 2006. Det som skiljer mellan kostnadsfördelningen år 2005 och 2006 är att lokalkostnaderna har tagit en större andel av de totala kostnaderna per elev, eftersom skolan har byggts ut. Diagram för F2 år 2005 återfinns i bilaga 3. Totala kostnader uppgår till 58 196 kronor per elev.

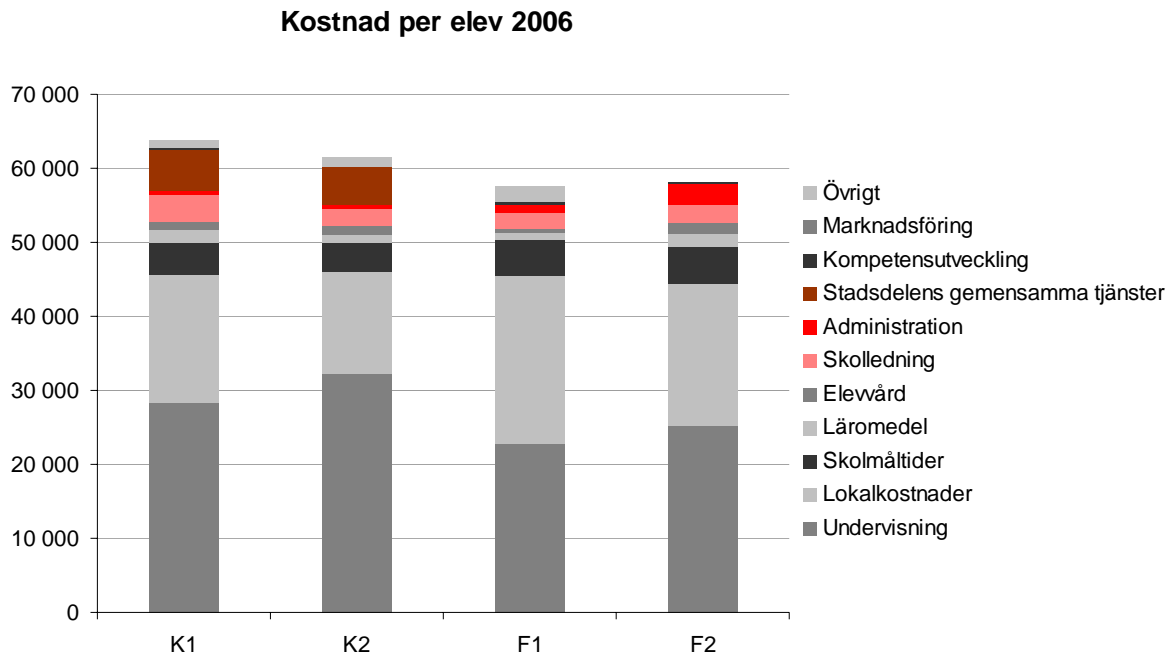


Figur 4.4 Kostnadsfördelning per elev år 2006, F2. Källa: Rektor på F2.

*F2 får hyresersättning upp till genomsnittet för de kommunala skolornas hyreskostnader. Hyreskostnader som överstiger genomsnittet måste friskolan själv bekosta med hjälp av grundersättning.

4.6 Sammanfattning av fallstudien

Skola	K1	K2	F1	F2
<i>Vision</i>	Ingen egen formulerad vision – endast nationella styrdokument	Ingen egen formulerad vision – endast nationella styrdokument	Formulerad vision och affärsidé	Uttalad vision
<i>Verksamhets profil</i>	Hälsoprofil	Hade en dataprofil tidigare, men har ingen nu	Har en profil – arbetar med Reggio Emilia	Har en profil – hälsofrämjande och arbetar tematiskt
<i>Avkastningskrav</i>	Nej	Nej	Nej, strävar dock efter att verksamheten skall gå med plus	Nej, avkastningen går tillbaka i verksamheten
<i>Resursanvändning</i>	Begränsad handlingsfrihet på grund av gemensamma tjänster	Begränsad handlingsfrihet på grund av gemensamma tjänster	Full handlingsfrihet	Full handlingsfrihet
<i>Process för kostnadsuppföljning</i>	Sker kontinuerligt	Sker kontinuerligt	Sker kontinuerligt	Sker kontinuerligt
<i>Incitament till sparande</i>	Nej, överskott tillfaller inte skolan	Nej, överskott tillfaller inte skolan	Ja, viktigt att bygga upp ett kapital för att trygga framtiden	Ja, viktigt att bygga upp ett kapital för att trygga framtiden
<i>Hantering av överkapacitet</i>	Inga incitament till hantera överkapacitet då hyran täcks helt	Hyr ut vid överkapacitet	Har tagit in extra klasser vid överkapacitet	Har aldrig haft överkapacitet
<i>Samarbete med andra skolor</i>	Hyr de lokaler skolan själv saknar	Hyr de lokaler skolan själv saknar	Hyr de lokaler skolan själv saknar	Hyr de lokaler skolan själv saknar
<i>Utför benchmarking</i>	Begränsad benchmarking, jämför lite med andra skolor	Begränsad benchmarking, jämför inte med friskolor	Jämför sig mycket med friskolorna, har inte tillgång till kommunala skolor	Utför benchmarking genom diskussion med personal på andra skolor
<i>Belöningsystem</i>	Individuell lönesättning, inga belönings- eller motivationssystem	Individuell lönesättning, inga belönings- eller motivationssystem	Kollektivt belöningsystem i form av bonus och aktieutdelning	Individuell lönesättning, inga nedtecknade belönings- eller motivationssystem
<i>Upplever konkurrens</i>	Upplever viss konkurrens - finner den stimulerande	Upplever viss konkurrens från friskolor	Upplever konkurrens från andra skolor	Upplever inte konkurrensen som hård
<i>Upplevda konkurrensfördelar</i>	Hälsoprofil	Anser sig inte ha några konkurrensfördelar	Liten skola där alla känner alla	Halvklasser, kompetent personal samt ämnesövergripande undervisning
<i>Marknadsföring</i>	Nej, men har en hemsida	Nej	Ja	Ja
<i>Medelålder</i>	Cirka 30 år	Cirka 50 år	Cirka 35 år	Cirka 35 år



Figur 4.5 Totala kostnader i kronor per elev år 2006. De röda fälten är kostnader som för de kommunala skolorna ingår i stadsdelens gemensamma tjänster.

5 Analys

I detta avsnitt analyseras det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen med avsikten att besvara uppsatsens syfte. Inledningsvis ställs de två skolformerna mot varandra med målet att beskriva och analysera första delen av uppsatsens syfte. Därefter följer en analys av skolornas kostnadsdrivare och konkurrenssituation för att analysera huruvida de kan dra lärdom av varandra.

5.1 Den empiriska fallstudien – jämförelse och mönster

Ramverket för detta avsnitt följer upplägget i den empiriska fallstudien. De kommunala och de fristående skolorna är att ställas mot varandra för att beskriva och analysera hur grundskolor styr sin verksamhet och hur de använder sina resurser samt diskutera vad eventuella skillnader beror på.

5.1.1 Vision

Ingen av de kommunala skolorna har en egen formulerad vision utöver de nationella och kommunala styrdokumenterna. K1 har dock en hälsoprofil som ämnar förbättra såväl den fysiska som den psykiska hälsan. F1 har en formulerad vision och en affärsidé som förmedlas genom skolans broschyr där bland annat öppenhet för förändringar, impulser utifrån samt samarbete med barn och föräldrar belyses. F2 har ingen nedskrivna vision, men enligt rektorn är visionen att när eleverna går ut årskurs 9 skall de ha så goda kunskaper att de klarar sig väldigt bra i gymnasiet. Enligt Ax et al (2002) skapas en gemensam förståelse för verksamheten med hjälp av en vision, som syftar till att motivera och stimulera alla medarbetare att sträva åt samma håll, vilket är tydligt hos de fristående skolorna. Redan vid anställningstillfället tydliggör rektorn för F2 vilka värderingar som premieras utifrån skolans vision och ambitioner.

5.1.2 Resursanvändning

Rektorn för K2 anser att resursfördelningen till skolverksamheten i Malmö är orättvis, då elevpengen varierar beroende på stadsdel. De aktuella kommunala skolorna ligger i en stadsdel med relativt låg resurstilldelning, medan de fristående skolornas resurstilldelning baseras på ett genomsnitt för alla stadsdelar i Malmö. Detta innebär att friskolorna har en fördel gentemot de kommunala skolorna i denna stadsdel, vilket de inte hade haft ifall de hade

etablerat sig i en stadsdel där de kommunala skolorna erhåller en högre resurstilldelning per elev.

Både kommunala och fristående skolor får resurser från stadsdelen som baseras på antalet elever. Friskolorna har full handlingsfrihet och kan använda resurserna i verksamheten efter rådande behov. De kan således själva avgöra vilka tjänster de faktiskt behöver och vad de prioriterar att lägga resurserna på. I F2s fall anlitar skolan en extern konsult som under en dag i veckan hanterar hela skolans ekonomi. Denna möjlighet har inte de kommunala skolorna, då de måste använda sig av den ekonomihantering som stadsdelen tillhandahåller. Detta kan innebära att tjänstens utformning inte är anpassad till det faktiska behov som skolan har. Dessutom uttryckte rektorn för K2 att det i många fall hade underlättat att ha en ekonom på plats dels för att utbyta idéer, dels för att ekonomen skulle komma närmare verksamheten för att förstå den bättre. Utöver stadsdelens ekonomihantering måste de kommunala skolorna även bidra till ytterligare gemensamma tjänster som stadsdelen erbjuder, vilket de fristående skolorna inte är förpliktigade till. De kommunala skolorna betalar drygt 5000 kronor per elev och år för stadsdelens gemensamma tjänster, vilket är cirka åtta procent av den totala kostnaden per elev och år. För friskolorna är situationen annorlunda då de kan välja själva vilka tjänster de vill anlita utifrån faktiskt behov. En starkt bidragande orsak till att de verksamhetsansvariga i de fristående skolorna valde att privatisera skolorna var deras övertygelse att de kunde bedriva sin verksamhet bättre om de fick själva bestämma hur de skulle använda sina resurser.

Förutom stadsdelens gemensamma tjänster är även kostnaderna för undervisning svåra att påverka då personalstyrkan inte helt kan fluktuera med behoven. Detta faktum gäller för såväl kommunala som fristående skolor, men friskolorna upplever det lättare att hantera denna situation då deras verksamhet är mindre samt att de själva kan bestämma antalet elever och då i förlängningen antalet lärare. En annan väsentlig skillnad är att friskolorna kan planera mer långsiktigt, då de inte är lika bundna till en ettårsbudget, vilket de kommunala är. Detta medför att de kommunala skolorna inte kan spara ett år för att sedan kunna anställa personal vid behov nästkommande år, eftersom överblivna resurser återgår till stadsdelen. Detta poängterade särskilt verksamhetsansvarig för F1 som har varit aktiv både i den kommunala och i den fristående skolan. Detta får medhåll från rektorerna i de kommunala skolorna, som båda förespråkar en längre budgethorisont.

En annan stor kostnadspost för skolorna är lokalkostnader. De kommunala skolorna hyr lokaler från *Stadsfastigheter* till självkostnadspris, medan de fristående skolorna hyr lokaler till marknadspris eller äger lokalerna själva, vilket ofta medför högre kostnader. De kommunala skolorna blir kompenserade fullt ut för sina hyreskostnader, till skillnad från friskolorna som endast kompenseras upp till genomsnittskostnaden för samtliga av Malmö kommunala skolor. Detta resulterar i att de fristående skolorna i de aktuella fallen måste använda delar av sin grundersättning för att täcka de hyreskostnader som överskrider snittet.

Det går inte att utröna något mönster gällande resursförbrukning för läromedel mellan de olika skolformerna. Det är dock skillnad mellan de enskilda skolorna då K1 och F2 tilldelar nästan dubbelt så stora resursanslag till läromedel som K2 och F1. De båda friskolorna och K1 satsar mer medel på kompetensutveckling än vad K2 gör. Rektorn för K1 hävdade att för att vara en kommunal skola satsar de större andel på läromedel och kompetensutveckling än kommunala skolor generellt sett brukar göra, vilket stadsdelsekonomens sifferunderlag stärker. Gällande elevvården och skolledningen kan några tydliga skillnader mellan skolformerna inte utläsas utifrån den insamlade empirin.

De fristående skolorna lägger mer resurser på skolmåltider än vad de kommunala skolorna gör. I de fristående skolorna uppgår kostnaden för skolmåltiderna till cirka 1000 kronor mer per elev och år än i de kommunala skolorna.

5.1.3 Kostnadsuppföljning

Samtliga skolor följer vid ett flertal gånger om året upp kostnader genom delårsbokslut, där utfall stäms av mot budget. Eventuella avvikelser i de kommunala skolorna medför direkta krav från stadsdelen att åtgärder skall sättas in. Rektorn för K1 tycker att det är för mycket ekonomihantering och känner av hårt tryck uppifrån då hon anser att det är väldigt täta budgetuppföljningar.

5.1.4 Kostnader och ekonomiska incitament

Ingen av skolorna, varken de kommunala eller de fristående, uppger att de kan göra kostnadsreduceringar utan att det hade gått ut över undervisningen. För de fristående skolorna finns det trots allt ekonomiska incitament att reducera kostnader för att kunna ha möjligheten att spara till något annat. De betonar vikten av att spara ihop ett aktiekapital för att kunna möta sämre tider, till exempel om barnkullarna blir mindre eller någon lärare blir långtids-

sjukskriven. Denna trygghet måste finnas för att skapa förtroende för verksamheten poängterar rektorn för F2. Verksamhetsansvarig för F1 anger att deras möjlighet att spara har medfört att skolan har kunnat bygga ut och utöka verksamheten. I de kommunala skolornas fall råder en motsatt situation. De har inga möjligheter att spara en buffert för kommande år, eftersom eventuella överskott går tillbaka till stadsdelen. Under året måste de kommunala skolorna ha en buffert för att kunna hantera de eventuella behov, som kan uppstå i samband med att exempelvis en resurskrävande elev börjar på höstterminen. Skulle bufferten, som skolorna byggt upp under året, inte har förbrukats resulterar det i många hastiga inköp i slutet av året som inte alltid är väl genomtänkta. Rektorer uttrycker en stark aversion mot denna framtvungade köphets då möjligheterna att planera långsiktigt går om intet. Om stadsdelen dessutom skulle uppvisa positiva prognoser för slutet av året tilldelas de kommunala skolorna ytterligare resurser vilket leder till att köphetsen blir ännu värre. Rektorn för K1 beklagar att tjänster inte kan tillsättas för dessa extra resurser när de måste spenderas på detta sätt och båda rektorerna förespråkar en längre budgethorisont.

5.1.5 Ekonomistyrning

Nedan beskrivs de delar av ekonomistyrningen som vi har valt att analysera utifrån det empiriska materialet.

Kultur

De båda friskolorna har, till skillnad från de kommunala skolorna, egenformulerade visioner som skolorna arbetar efter och som är väl förankrade i organisationen, vilket bidrar till att skapa en starkare kultur. Detta kan öka ambitionen att driva en välfungerande verksamhet där alla förstår verksamhetens övergripande mål och framtidsplaner. Det faktum att det finns en stark vilja att nå en framtida vision kan underlätta att motivera personalen att vara kostnadseffektiv, då den enskilda medarbetaren förstår syftet med att spara för att kunna investera i framtiden. Verksamhetsansvarig på F1 har under ett flertal år lyckats driva verksamheten med en väldigt stram budget för att kunna starta ett högstadium, som länge har varit ett mål för verksamheten. Det engagerade och målinriktade arbetet i friskolorna kan förklaras enligt Bruzelius och Skärvad (1995) med att det finns en stark kultur, som gör att medarbetarna kan identifiera sig med organisationens värderingar.

Ledarskap

Förutom de nedskrivna visionerna finns det bland friskolorna enskilda ledare som besitter en drivkraft, personlig övertygelse och vision om att skapa en bättre skola. Båda de fristående skolorna var från början förskolor, men båda ledarna vågade ta steget att starta grundskolor, trots en oviss framtid och stora investeringar. För att våga ta ett sådant stort steg och överleva måste det finnas tydliga mål, visioner och ambitioner för den tänkta verksamheten samt en stark ledare som tar en aktiv och synlig roll i utvecklingsfasen, vilket Roos et al (2004) poängterar. Deras val till att privatisera förskolorna från början var deras övertygelse att de kunde driva en bättre verksamhet med samma resurser om det själva fick bestämma över dem. Detta visar att de hade tydliga mål och visioner med hur de skulle använda resurserna i verksamheten. De nöjde sig inte med att bli styrda uppifrån och anpassa sig efter fastställda direktiv utan ville följa sina egna mål och visioner. Till skillnad från de fristående skolorna, har de kommunala skolorna främst pedagogiska ledare som inte har samma ekonomiska intresse i verksamheten. Det faktum att de kommunala rektorerna inte driver sin egen verksamhet och inte har samma ekonomiska frihet som de fristående skolorna kan påverka hur ledaren styr verksamheten.

Budgetering

Alla skolorna styr sin verksamhet utifrån budget, men hanteringen av över- och underskott skiljer sig åt. De kommunala skolorna har inga mål att skapa vinst för verksamheterna, medan framförallt F1 har ett uttalat mål att verksamheten skall vara lönsam. Även F2 påpekar vikten av att bedriva en lönsam verksamhet för att skapa en långsiktig trygghet, både för anställda och elever.

Belöningsystem

Inga av de kommunala skolorna använder sig av något prestationsbaserat belöningsystem. Däremot har de individuell lönesättning och K1 erbjuder kompetensutveckling som ger högskolepoäng, men det är inte kopplat till prestation. Detta är enligt Arvidsson (2002) en form av belöning som syftar till att behålla och attrahera medarbetare, snarare än att motivera prestationer kopplat till verksamhetens mål. F1 belönar emellertid sin personal i form av extra lön och aktieutdelning vid goda ekonomiska resultat. Detta är mer en prestationsbaserad belöning än föregående belöning, då den uppmuntrar till att använda resurser mer effektivt. Denna belöning är dock inte individuell utan den tillfaller gruppen.

Benchmarking

Båda skolformerna utför någon form av jämförelser gentemot sin egen skolform. Det är framförallt inom verksamhetsområdet, snarare än inom ekonomiområdet, som jämförelser görs och goda idéer anammas. Detta är framförallt vad Ax et al (2002) skulle kalla funktionell benchmarking, där syftet är att implementera framgångsrika koncept, snarare än konkurrensinriktad benchmarking. Friskolorna genomför benchmarking mer aktivt än vad de kommunala skolorna gör och verkar se varandra som samarbetspartners, snarare än som konkurrenter. Ingen benchmarking sker mot den kommunala skolan då de inte anser sig ha tillgång till den världen. Enligt rektorn för K2 finns det ingen mening med att jämföra sig med friskolor då de har helt andra förutsättningar, då han menar att det skall gå att driva en stadsdel också för deras resurser.

5.1.6 Konkurrenssituationer

Samtliga rektorer upplever en viss konkurrens, trots att alla för tillfället har kö till sina skolor. Rektorn för K2 känner inte direkt av någon hotande konkurrens, medan K1 framhäver att det finns många bra skolor i området. Ingen av de kommunala skolorna har några utarbetade konkurrensstrategier och erkänner även att de är dåliga på att marknadsföra sig. K1 har dock en hälsoprofil och en egen hemsida, medan K2 förlitar sig på närhetsprincipen och för inga diskussioner rörande konkurrensstrategier. Det fristående skolorna har inte heller några sammanställda konkurrensstrategier, men framhäver att de har konkurrensfördelar genom att skolorna är små och alla känner varandra, såväl elever som föräldrar och lärare. Båda de fristående skolorna satsar resurser på marknadsföring, vilket de kommunala skolorna inte gör.

K1 har en medvetenhet om att friskolornas etablering innebär en ökad konkurrens om eleverna och försöker anpassa sig till rådande marknadsklimat. K2 däremot har inte gjort några förändringar sedan friskolereformen och avser inte heller att göra det, då rektorn inte upplever någon hotande konkurrens.

5.1.7 Personal

Genomsnittsåldern för K2 är 50 år, vilket är betydligt högre än vad medelåldern är i de andra skolorna. Detta medför att genomsnittslönerna för lärarna på K2 är relativt höga, vilket resulterar i färre antal lärare eller lägre resurser till övrig verksamhet. K1 anser sig gynnad bemanningsmässigt då de har en ung personal med lägre löner. Medelåldern i de fristående skolorna är cirka 35 år. Utifrån insamlad empiri är det svårt att urskilja några större skillnader

mellan skolformerna gällande lärarnas lönenivå. Samtliga skolor har individuell lönesättning där ålder, erfarenhet samt arbetsprestation beaktas vid lönesättningen.

5.2 Vad kan skolformerna lära av varandra?

I detta avsnitt ämnar vi analysera vad kommunala och fristående skolor kan lära ut av varandra, vilket är sista delen av uppsatsens syfte. För att förstå vad skolorna kan lära av varandra måste det klargöras vilka kostnader som är strategiskt viktiga och hur skolorna bör agera för att stå sig i konkurrensen.

5.2.1 Strategiska kostnader

De strategiska kostnaderna avser vi analysera utifrån *strukturella* och *utförandemässiga kostnadsdrivare*.

Strukturella kostnadsdrivare

Istället för att varje kommunal skola själv administrerar exempelvis skolledning och ekonomi finns dessa tjänster centralt på stadsdelen. De kommunala skolornas grundersättning reduceras kraftigt för att finansiera stadsdelens verksamhet, men då erbjuds de å andra sidan delar av stadsdelens gemensamma tjänster. Kostnaden för dessa tjänster baseras inte på respektive skolors faktiska behov, utan kostnaderna fördelas uppifrån mellan stadsdelens verksamheter. Tanken med att ha centrala tjänster på stadsdelskontoret istället för lokalt placerade på skolan, är att uppnå *skalekonomi* för stadsdelen. Fördelarna med skalekonomi är att fasta kostnader slås ut på fler enheter, vilket leder till ekonomiska fördelar. Det finns dock en risk att skalekonomins fördelar går om intet ifall skalekonomin går till överdrift, vilket Shank och Govindarajan fastslår med att mer är inte alltid bättre när det gäller strukturella kostnadsdrivare. I de aktuella fallen anser vi att skalekonomin i den kommunala skolverksamheten innebär nackdelar för skolorna. Nackdelarna med detta förfarande är att kostnaderna för de gemensamma tjänsterna är svåra att härleda, det vill säga, att veta vilka tjänster som skolan faktiskt betalar för och framför allt om kostnaden för tjänsten verkligen reflekterar behovet. Enligt författarna till *Strategic Cost Management* är det av stor vikt att kunna härleda sina kostnadsdrivare för att kunna identifiera hur olika kostnader påverkar verksamhetens positionering och konkurrenskraft (Shank & Govindarajan 1993).

Till skillnad från de kommunala skolorna har de fristående skolorna ingen *skalekonomi*, eftersom deras huvudmän endast driver en skola. Å andra sidan behöver de fristående

skolorna endast betala för de tjänster som de faktiskt utnyttjar, medan de kommunala skolorna betalar för tjänster oavsett om de använder dem fullt ut eller inte. Utöver lokal- och undervisningskostnader är skolmåltider en av de största kostnadsposterna. Sifferunderlaget visar att kostnaden per elev för skolmaten är lägre i de kommunala skolorna, vilket kan förklaras i att skolorna har *skalfördelar*, dels genom att de har fler elever på skolorna och dels för att skolmåltiden tillagas centralt. Å andra sidan kan det vara så att kvaliteten på maten är högre i de fristående skolorna, eftersom den tillagas på plats av egna kockar. Denna högre kostnad som friskolorna har per skolmåltid ser vi som en strategisk kostnad som gynnar skolornas konkurrenskraft och positionering.

Erfarna medarbetare har stor betydelse för en organisation då de ofta bidrar med trygghet och stabilitet i det dagliga arbetet. De erfarna medarbetarna utgör dessutom ett stöd för de mindre erfarna medarbetarna. Erfarenhet är värdefull, men en allt för stor erfarenhet i organisationen skapar förändringsovilja. Skolan har starka traditioner, men har på senare tid blivit en del av en föränderlig skolverksamhet, där konkurrens har blivit ett faktum. K2 saknar viljan att ta del av den föränderliga värld, som skolan faktiskt är en del av, då rektorn säger att de inte diskuterar några konkurrensstrategier, eftersom han anser att närhetsprincipen fortfarande gäller. Detta kan förklaras i båda rektorn och personalstyrkan besitter en stor erfarenhet, vilket kan vara ett hinder i en dynamisk miljö. Idag är det kö till samtliga skolor i stadsdelen, men detta kan beskrivas som en falsk trygghet. Dels kan barnkullarna bli mindre, dels kan fler friskolor etableras, vilket innebär att konkurrensen om eleverna hårdnar. Varje elev som tillkommer skolan har stor betydelse, eftersom skolorna alltid lever på marginalen. De fasta kostnaderna täcks av ett visst elevunderlag. Skulle det tillkomma elever till skolan innebär det rena intäkter då de rörliga kostnaderna är förhållandevis låga, medan ett bortfall av elever innebär att det blir svårt att täcka de fasta kostnaderna. Med detta i åtanke är det essentiellt för skolorna att bli medvetna om den föränderliga omvärld som de faktiskt befinner sig i och anpassa sig efter den rådande konkurrensen. Å andra sidan finns det givetvis en övre gräns för antal elever, då färre antal elever per klass är en konkurrensfördel i sig.

Äldre och mer *erfarna* lärare har dessutom högre löner än yngre personal, vilket för K2 innebär att undervisningskostnaderna blir högre. Detta i sin tur tvingar skolan att ha färre antal lärare per elev än konkurrerande skolor med yngre personal. Här måste skolan göra en strategisk kostnadsbedömning huruvida erfarenhet skall prioriteras framför ett större antal lärare.

Utförandemässiga kostnadsdrivare

Enligt kostnadsdrivarteorierna är *medarbetarnas delaktighet* viktig för företagets förmåga att agera framgångsrikt. Av de fyra fallen är det framförallt F1 som utmärker sig vad det gäller medarbetarnas delaktighet i verksamhetsstyrningen. I stort sett har all personal aktier i verksamheten och deltar årligen i årsstämman där årets ekonomiska händelser belyses. Detta skapar såväl en större förståelse för verksamhetens begränsade resurser, som ekonomiska incitament att fokusera på kostnader och förädla resurser effektivt genom hela verksamheten. De gemensamma målen underlättar att alla drar åt samma håll.

Anställdas hängivenhet till kontinuerliga förbättringar uppmuntras genom prestationsbaserade belöningsystem och individuell lönesättning. Alla skolorna har individuell lönesättning som premierar utvecklingsprojekt och andra kreativa idéer. Det faktum att skolornas budget är väldigt stram förhindrar dock att större lönehöjningar genomförs. Förutom individuell lönesättning är F1 den enda skolan som har ett befintligt belöningsystem som belönar ekonomisk framgång och det är även den skolan som har lägst totalkostnad per elev.

Skolorna har stora fasta kostnader för lokaler, vilket gör det viktigt att utnyttja sin kapacitet till fullo för att inte gå miste om potentiella intäkter. Alla skolor är medvetna om konsekvenserna av att inte utnyttja sin kapacitet fullt ut och anstränger sig för att utnyttja sina lokaler så gott det går. Vissa av skolorna hyr ut lokaler som annars tidvis skulle stå tomma och andra väljer att hyra istället för att bygga egna lokaler, för exempelvis gymnastik och hemkunskap. Rektorn för K1 påpekar dock att de inte har några incitament att hyra ut, eftersom hyran är täckt.

De fristående skolorna i fallstudien har båda nybyggda lokaler som är anpassade efter skolans behov. Lokalerna har byggts ut allt eftersom skolan ökat sin verksamhet. Båda skolorna började som förskolor och när skolverksamheten startade var de första klasserna belägna i baracker på förskolans gård och sedan byggdes anpassade lokaler. Till skillnad från många kommunala skolor som är inrymda i gamla byggnader är de två aktuella friskolorna anpassade exakt efter skolans behov, vilket ger större *arbetsplatseffektivitet*.

Båda de fristående skolorna belyste sitt täta samarbete med sina fritidshem och förskolor och lyfte fram fördelarna med att kunna utnyttja resurser dem emellan. Både personal, lokaler och

annat material delades på, vilket innebär att de utnyttjar det faktum de har mer än en produkt, vilket Shank och Govindarajan kallar för *produktmixoptimering*.

I empirikapitlet åskådliggjordes fördelarna med att vara en liten skola, vilket friskolorna är. Dels är det lättare för de mindre skolorna att skapa en lugn och studiemotiverande miljö och dels underlättas skapandet av nära kontakter mellan såväl elever, lärare som föräldrar. Att ha färre antal elever i klasserna innebär en större kostnad, men samtidigt kan denna kostnad ses som en medveten strategisk kostnad då de små klasserna är friskolornas största konkurrensfördel och deras sätt att positionera sig.

5.2.2 Konkurrenssituationen i skolverksamheten

Sedan närhetsprincipen avskaffades och friskolorna började etablera sig, har de kommunala skolorna blivit utsatta för konkurrens. Det faktum att eleverna numera kan välja fritt bland alla skolor, innebär att skolor måste profilera sig som ett attraktivt alternativ för att inte fasas ut. Konkurrensen är dock något begränsad, eftersom det finns inträdesbarriärer till marknaden samt att friskolorna än så länge är en mindre aktör på marknaden.

Bristen på väl fungerande konkurrens kan leda till X-ineffektivitet. Detta tydliggörs särskilt i de kommunala skolorna. Rektorn för K2 arbetar hårt och driver sin verksamhet framåt, men i samma riktning som alltid, utan en tanke på att omvärlden förändras, han vilar på tryggheten att närhetsprincipen i praktiken fortfarande gäller. Risker med detta förfarande är att andra skolor överträffar K2s verksamhet och när barnkullarna minskar riskerar K2 att förlora elever till andra skolor. Detta kan leda till ödesdiga ekonomiska konsekvenser, eftersom varje elev utöver de som täcker de fasta kostnaderna är ren intäkt. Bergström och Sandström (2001) menar att kommunen måste skära ner på overheadkostnader, såsom lokaler och administration för att eventuellt minskade elevintäkter inte skall drabba undervisningskvaliteten. Ett annat talande exempel som visar på X-ineffektivitet i de kommunala skolorna är deras köpfest i november. I de fristående skolorna har de större möjlighet att göra genomtänkta och mer långsiktiga inköp, vilket de kommunala skolornas korta budgethorisont förhindrar. De kommunala skolorna använder hellre resurserna i november till hastiga inköp än att förlora dem helt. Ur ett samhällsperspektiv är det rent förkastligt, vilket de båda kommunala rektorerna erkänner. Denna typ av ineffektivitet klagas av konkurrens, hävdar Leibenstein (1966), och genom jämförelse med andra verksamheter kan skolorna lära av varandra. I det här fallet måste

framförallt kommunen göra någonting åt situationen för att ändra förutsättningarna för skolorna.

Utöver hotet som X-ineffektivitet innebär i en konkurrensutsatt miljö finns det ytterligare aspekter att beakta för att inte riskera att bli utkonkurrerad. Bergström och Sandström (2001) hävdar att verksamheter måste våga experimentera och imitera framgångsrika aktörer för att utvecklas. Rektorerna för de båda kommunala skolorna medger att skolmiljön är av väldigt traditionell karaktär och framförallt i K2s fall blir detta tydligt då skolan inte försöker differentiera sig med hjälp av exempelvis en profil. Vi upplever att K2 inte ser något syfte att experimentera och imitera, eftersom rektorn för K2 hävdar bestämt att hans skola inte har samma förutsättningar som andra skolor.

Trots att det är färre antal elever per klass i friskolorna är de totala kostnaderna per elev inte högre än i de kommunala skolorna. Båda de fristående skolorna är attraktiva alternativ då båda skolorna har långa köer, vilket indikerar att de kan driva en verksamhet som är åtminstone likvärdig de kommunala skolornas. Detta kan innebära att de förädlar sina resurser mer effektivt. På en konkurrensutsatt marknad kommer de skolor som inte förädlar sina resurser effektivt att få svårigheter att locka elever och riskerar därmed långsiktigt att fasas ut. För utbildningssektorn som helhet är det positivt att de sämre skolalternativen försvinner, vilket höjer den genomsnittliga kvaliteten på skolorna. Även när det gäller resurseffektivitet är, som tidigare nämnts, den köphets som förekommer i de kommunala skolorna i slutet av året oacceptabel. De hastiga inköpen som sker är inte på något sätt förenliga med godushållning av resurser.

I en konkurrensutsatt miljö är det viktigt att resurserna används på ett sådant sätt att skolans konkurrensfördelar lyfts fram. Stora delar av de kommunala skolornas resurser går till stadsdelens gemensamma tjänster. Resurserna som går dit är inga synliga konkurrensfördelar för kunden, det vill säga eleverna och deras föräldrar. Alla kommunala skolor tar del av dessa tjänster, vilket gör att dessa kostnader inte gör skolan mer konkurrenskraftig gentemot andra kommunala skolor. Eftersom friskolorna kan använda sina resurser fritt, kan de välja att satsa sina resurser på sådant som höjer deras konkurrensfördelar såsom nya och fräscha lokaler samt att ha mindre klasser. Det är lättare att locka elever och föräldrar med fina och fräscha lokaler och mindre klasser än tillgången till stadsdelens gemensamma tjänster.

6 Slutsatser och diskussion

I det avslutande kapitlet presenteras de slutsatser som har dragits utifrån de resultat som har analyserats. Vidare förs en slutdiskussion kring slutsatserna. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsatser

- De fristående skolorna planerar mer långsiktigt och har en mer affärsmässig syn på verksamheten. Den korta budgethorisonten i de kommunala skolorna uppmuntrar inte till ett sådant förhållningssätt. Vidare har de fristående skolorna egenformulerade visioner och belöningar för prestationer.
- Skolorna använder sina resurser relativt lika oavsett skolform. Proportionerna skiljer sig dock lite. Framförallt har friskolorna högre kostnader för lokaler och skolmåltider, medan de kommunala skolorna har stora kostnader för stadsdelens gemensamma tjänster. De fristående skolorna satsar resurser på marknadsföring, vilket de kommunala skolorna inte gör. Trots att det är en liten del av de totala kostnaderna är betydelsen av att marknadsföra sig stor, då det kan vara en fördel att locka de elever vars föräldrar gör ett aktivt val.
- Skillnaderna mellan skolformerna beror främst på att de har olika förutsättningarna för att driva verksamheten. De kommunala skolorna måste betala fullt ut för stadsdelens gemensamma tjänster, oavsett hur mycket de nyttjar tjänsterna. Friskolorna har däremot full handlingsfrihet och betalar endast för de tjänster de verkligen använder. En annan väsentlig skillnad är att de kommunala skolorna har en ett-årsbudget där över- och underskott inte följer med till nästkommande år, vilket förhindrar en långsiktig planering och leder till köphysteri i slutet av året.
- Oavsett de kommunala skolornas begränsningar skulle de kunna dra vissa lärdomar från de fristående skolorna. De skulle kunna ha en egen formulerad vision, lyfta fram sina konkurrensfördelar, se över vilka kostnader som är strategiska och marknadsföra sig för att locka till sig elever, framförallt engagerade elever som dessutom skapar positiv spill-over effekt. Ur företagsekonomiskt perspektiv har vi inte funnit några direkta lärdomar som de fristående skolorna dra från de kommunala.

6.2 Slutdiskussion

En anledning till att det framförallt har framkommit lärdomar som de kommunala skolorna kan dra från de fristående, kan vara att de fristående skolorna har tagit sin utgångspunkt i de kommunala skolorna när de startade. I inledningsfasen har de flesta fristående skolor en ambition att driva en bättre verksamhet än vad de kommunala gör, därför tar friskolorna till sig de delar som de kommunala skolorna gör bra och implementerar dem i verksamheten. Med andra ord har de fristående skolorna redan lärt sig av de kommunala skolorna.

Trots att vi har framhävt de fristående skolornas fördelar, är vår poäng inte alls att alla skolor borde privatiseras. Däremot skulle förutsättningarna för de kommunala skolorna kunna förbättras, för att de skall kunna förbli ett attraktivt alternativ i den allt hårdare konkurrensen. För att skapa en konkurrenskraftig kommunal skola skulle en längre budgethorisont vara att föredra, där överskott kan disponeras när behov uppstår, även om det skulle vara efter års-skiftet. Detta för att skapa incitament till att utveckla sin verksamhet och styra den mer självständigt och långsiktigt. Skolorna tilldelas resurser från kommunen varje år. Våra erfarenheter talar för att de kommunala skolorna snarare spenderar alla tilldelade resurser, än att återlämna eventuella överskott till kommunen. Med detta i åtanke borde skolorna lika gärna kunna behålla resurserna till nästkommande år, för att kunna använda dem till faktiska behov snarare än att göra ogenomtänkta och hastiga köp i slutet av året. Detta är dock inget skolorna själva kan påverka utan det ligger på en högre beslutsnivå.

Motivet till att kommunala verksamheter skall överlämna eventuella överskott är att samhället skall komma till gagn, genom att resurserna omfördelas och används där behövs som mest. För att detta skall fungera krävs det att de enskilda verksamheterna känner sig som en del i ett större sammanhang, som tillsammans har ett gemensamt mål. Risken finns annars att de enskilda verksamheterna endast ser till sitt eget bästa, även om det missgynnar det gemensamma målet. Trots att kommunen är en form av koncern är det svårt för de enskilda delarna att känna sig som en del av en koncern, där det övergripande målet är viktigare än de enskilda. Om kommunala verksamheter skall fortsätta att lämna tillbaka överskott måste koncern-tänkandet tydligare implementeras genom alla led i kommunen, för att den tänkta samhällsnyttan skall uppnås. Skulle kommunen lyckas med detta skulle det långsiktigt gynna de enskilda kommunala skolorna.

Det har debatterats livligt huruvida det är acceptabelt att enskilda personer tjänar stora pengar på att driva friskolor med skattemedel. Vår uppfattning är dock att huvudsyftet med att starta friskolor inte är att tjäna stora pengar utan snarare är det att bedriva en skolverksamhet som är bättre än de kommunala. Är syftet att skapa stora personliga vinster finns det nog andra branscher som är mer lukrativa, än en verksamhet där intäkterna aldrig blir större än de tänkta kostnaderna, vilket är fallet i skolverksamheten.

6.3 Förslag till framtida forskning

Under uppsatsen gång har vi uppmärksammat några aspekter som skulle vara intressanta för framtida forskning.

- En av de viktigaste slutsatserna i uppsatsen är att den korta budgethorisonten för de kommunala skolorna leder till resursslöseri. Det skulle därför vara intressant att kartlägga hur stora resurser som går till hastiga inköp i offentliga organisationer i slutet av året, då de hellre väljer att förbruka resurserna än att återlämna dem till stadsdelen.
- Eftersom både de kommunala och de fristående skolorna anser att resurstilldelningen är orättvis, skulle det vara intressant att klargöra kriterierna för hur resursfördelningen går till och undersöka om de är rättvisa.
- Då denna uppsats endast har gjort jämförelser mellan kommunala skolor och fristående skolor som endast bedriver en skola, skulle det var intressant att undersöka om samma resultat skulle erhållas om undersökningen istället skulle omfatta stora fristående skolkoncerner.

7 Källförteckning

Litteratur

Arvidsson, Per (2004) *Styrning med belöningsystem*, i Samuelson, Lars A, (Red.)

Controllerhandboken, Teknikföretagen, Stockholm

Ax, Christian; Johansson, Christer; Kullvén, Håkan (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber AB, Malmö

Bengtsson, Lars; Skärvad, Per-Hugo (2004) *Strategisk planering*, i Samuelson, Lars A, (Red.)

Controllerhandboken, Teknikföretagen, Stockholm

Bergström, Fredrik; Sandström, Mikael (2001) *Konkurrens bildar skola – en ESO-rapport om friskolornas betydelse för de kommunala skolorna*, Graphium/Nordstedts AB, Stockholm

Borg, Per (1996) *Effektivitet i offentlig sektor*, 1:a upplagan, Bulls tryckeri, Halmstad

Bruzelius, Lars H; Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Demoskop (2001) *Föräldrar till barn i kommunal skola och friskola*, Svenskt näringsliv

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, 4:e upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Grant, Robert M (2005) *Contemporary Strategy Analysis*, 4:e upplagan, Blackwell publishing, Cambridge

Hellström, Mikael (2002) *Resultatenheter i kommunalteknisk verksamhet – struktur, process och effekt*, Institute Of Economic Research, Lund Business Press, Lund

Holme Idar; Solvang, Bernt Krohn (1991) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Konkurrensrådet (2003) *Lika villkor mellan kommunala grundskolor och fristående skolor?*
Statens offentliga utredningar, Stockholm

Laurent, Birgitta (2006) *Friskolorna bäst i klassen: en jämförande attitydmätning mellan friskolor och kommunala skolor*, Svenskt Näringsliv

Lundahl, Ulf; Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Merriam, Sharan B (2003) *Fallstudien som forskningsmetod*, 11:e upplagan, Studentlitteratur, Lund

Moll, Judy; Humphrey, Christopher (2007) Management accounting and accountants in the public sector: the challenges presented by public-private partnership, i Hopper, Trevor; Northcott, Deryl; Scapens, Robert (Red.) *Issues in Management Accounting*, 3:e upplagan, Pearson Education Limited, Harlow

Patel, Runa; Davidsson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund.

Porter Michael E (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Collier McMillan Publishers, London

Prochazka, Nora; Bergström, Fredrik (2006) *Utbildning som bransch – en analys av grundskolan*, AB Handels utredningsinstitut (HUI)

Roos, Göran; von Krogh, Georg; Roos, Johan (2002) *Strategi – en introduktion*, Studentlitteratur, Lund

Samuelson Lars A (2004) Ekonomistyrning – en översikt, i Samuelson, Lars A, (Red.) *Controllerhandboken*, Teknikföretagen, Stockholm

Sandström, Mikael (2002) *En riktig skolpeng*, Larserics Digital Print AB, Bromma

SCB, (2007) *Offentlig ekonomi 2007* SCB-Tryck, Örebro

Shank, John K; Govindarajan, Vijay (1993) *Strategic Cost Management – The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York

Skolverket (2006) *Kostnader Riksnivå – Sveriges officiella statistik om förskoleverksamhet, skolbarnomsorg, skola och vuxenutbildning del 3, 2006*, Rapport 280, Skolverket, Stockholm

Sydsvenskan (2006) "Politisk enighet om ökad insyn i friskolor" *Sydsvenskan* 2007-01-03

Thurén, Torsten (2003) *Vetenskapsteori för Nybörjare*, Princo/Team Offset & Media, Malmö

Offentligt tryck

Proposition 1995/96:200 (1996) *Fristående skolor m.m.*, kap 7, Utbildningsdepartementet, Stockholm

Förordning 1996:1206 (1996) *Om fristående skolor*, Utbildningsdepartementet, Stockholm

Kommunallagen 1991:900 (1991) kap 8 Ekonomisk förvaltning, § 3c, Finansdepartementet, Stockholm

Malmö stad (2000) *Principer för ersättning till fristående skolor på grundskolenivå att gälla från och med 2001-01-01*, Malmö stad, Malmö

Vetenskapliga Artiklar

Boyne, George (2002) "Public and Private Management: What's the Difference?", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, s 97-122

Caves, Richard E (1998) "Industrial organisation and new findings on the turnover and mobility of firms." *Journal of Economic Literature*, Vol 36, Nr 4, s.1947-82.

Epple, Dennis; Romano, Richard E (1998) "Competition between private and public schools, Vouchers and Peer-Group Effects." *American Economic Review*, Vol 88, Nr 1, s 33-62.

Leibenstein, Harvey (1966) "Allocative Efficiency vs. X-Efficiency", *The American Economic Review*, vol. 56, nr. 3)

Shank, John K (1996) "Analysing technology investment - from NPV to Strategic Cost Management", *Management Accounting Research* 1996, nr. 7 s. 185-197

Elektroniska källor

Skolverket, hemsida, <http://www.skolverket.se/sb/d/379/a/9593>, 2007-11-08

PISA, hemsida,

http://www.pisa.oecd.org/pages/0,3417,en_32252351_32235907_1_1_1_1_1,00.html, 2008-01-03

Tv4nyheterna, hemsida,

http://tv4nyheterna.se/1.201859/nyheter/2007/11/07/krav_om_hardare_tag_mot_friskolors_vinst?commentId=19.23143, 2008-01-03

Muntliga källor

Ekonom på det aktuella stadskontoret, telefonsamtal, 2007-12-13

Ekonomichef på det aktuella stadsdelskontoret, telefonsamtal, 2007-11-06

Rektor för F1, personlig intervju 2007-11-23

Rektor för F2, personlig intervju 2007-11-22

Rektor för K1, personlig intervju 2007-11-22

Rektor för K2, personlig intervju 2007-11-26

Rektor för samtliga grundskolor i Malmö, telefonsamtal, 2007-11-06

Bilaga 1 – E-postfrågor

Grundskolan (klass F-9)

Skolans namn:

Rektorns namn:

1. Hur många heltidstjänster består skolläring av?
.....
2. Hur många tillsvidareanställda lärare med behörighet har ni, räknat i heltidstjänster?
.....
3. Hur många tillsvidareanställda lärare utan behörighet har ni, räknat i heltidstjänster?
.....
4. Hur många visstidsanställda lärare med behörighet har ni, räknat i heltidstjänster?
.....
5. Hur många visstidsanställda lärare utan behörighet har ni, räknat i heltidstjänster?
.....
6. Hur många stödlärare har ni, räknat i heltidstjänster?
.....
7. Genomsnittlig månadslön för behörig lärare?
.....
8. Genomsnittlig månadslön för lärare utan behörighet?
.....
9. Genomsnittlig månadslön för behörig visstidsanställd lärare?
.....
10. Genomsnittlig månadslön för visstidsanställd lärare utan behörighet?
.....
11. Tillämpar ni individuell lönesättning?
Ja
Nej
12. Andel av budget som avsätts till kompetensutveckling för lärare?
.....
13. Hur stor andel av er undervisning är lärarledd?
.....

14. Hur stor är genomsnittsklassen?

.....

15. Hur många anställda har ni i respektive tjänst:

Kurator

Skolsjuksköterska

Bibliotekarie

Vaktmästare

Studievägledare

Lokalvårdare

Måltidspersonal

IT-support

Annat, var god ange

16. Vilken sysselsättning erbjuds eleverna utanför lektionstid, exempelvis biljardrum, basketplan, cafeteria?

.....

17. Vad finns det för studieplatser för eleverna och hur många, exempelvis grupprum, bibliotek?

.....

18. Vad har varje klassrum för utrustningskrav, exempelvis dator, overhead, whiteboard?

.....

19. Hur stor andel av budget avsätter ni till läromedel?

.....

20. Hur många datorer finns tillgängliga för eleverna?

.....

21. Vem äger skolans lokaler?

.....

22. Kan ni förhandla om hyrorna?

Ja

Nej

23. Hur stor är skolans totala lokalyta?

.....

24. Har ni en egen gymnastikhall?

Ja

Nej

25. Har ni egna slöjdsalar?

Ja

Nej

26. Har ni en egen matsal?

Ja

Nej

27. Bedriver ni någon lektionsverksamhet i externa lokaler?

Ja, var god ange.....

Nej

28. Utförs kvalitetsmätningar av interna eller externa parter, hur ofta?

.....

29. Inom vilka områden har ni kvalitetsuppföljning?

.....

Bilaga 2 - Excelark

Vänligen fyll i samtliga kostnader som berör årskurs F-9 fördelat på kostnadsposterna nedan. Observera kommentarrutor samt definitioner på flik 2.

I de fall där kostnader är täckta av separata intäkter som inte är specificerade i rad 18-23 ber vi er ange hur stor denna intäkten är.

Skolans namn:

Rektor:

	2006	2005
Genomsnittligt antal elever		
Skolans totala lokalyta (m2)		
Grundersättning		
Hysesersättning		
Kapitalkostnadsersättning		
Wärnerssonspengar		
BIBS		
Övriga intäkter		
Momskompensation		
Undervisning		
Löner, månadslön		
Löner, timlön		
Övriga undervisningskostnader, var god ange nedan		
Lokaler		
Hyra		
Kapitalkostnader		
Drift och Underhållskostnader		
El- och uppvärmningskostnader		
Underhållskostnader, inklusive vaktmästeri		
Övriga underhållskostnader, var god ange nedan		
Inventarier		
Skolmåltider		
Läromedel		
Läroböcker		
Övrigt material (se definitioner)		
Skolbibliotek		
Elewård		
Skolledning		
Administration		
Stadsdelens gemensamma tjänster		
Kompetensutveckling		
SYV-verksamhet		
Marknadsföringskostnader		
Övriga kostnader, var god ange nedan		
Totala kostnader		

Stort tack för Er medverkan!

DEFINITIONER

I de fall där kostnader är täckta av separata intäkter som inte är specificerade i rad 18-23 ber vi er ange hur stor denna intäkten är.

Undervisning

Kostnader, främst löner, för samtliga läro- och timplanebundna aktiviteter samt lönekostnader för lärare under tid för kompetensutveckling och lönekostnader för eventuella vikarier.

Lokaler

Kostnader för egna och förhyrda lokaler inklusive kapitalkostnader.

Drift och underhållskostnader

Driftkostnader för el, värme och underhåll (även kostnader för inköpta tjänster).

Inventarier

Kostnader för utrustning och samtliga inventarier inklusive kapital- och servicekostnader mm.

Skolmåltider

Samtliga kostnader för skolmåltidsverksamhet och cafeteria. Lokalkostnader ingår ej.

Läromedel

Skön- och facklitteratur samt övrigt material, såsom stenciler, pennor och material för slöjd, gymnastik och teknik.

Skolbibliotek

Bokinköp och löner. Lokalkostnad ingår ej.

Elevvård

Kostnader avseende skolläkare, skolsköterska, skolkuratorer, skolpsykologer (även kostnader för inköpta tjänster).

Skolledning

Samtliga kostnader för skolledningen.

Administration

Kostnader för löneadministration samt övriga administrationskostnader.

Kompetensutveckling

Kostnader för kompetensutveckling, såsom kursavgifter (exklusive lönekostnader).

SYV-verksamhet

Samtliga kostnader för SYV-verksamhet.

Marknadsföringskostnader

Samtliga kostnader för annonsering, direktreklam etc.

Övrigt

Alla kostnader som inte ingår ovan, vänligen ange relevanta kostnadsposter vid behov.

Bilaga 3 - Intervjumall

Mål/Vision

- Har ni någon egen formulerad vision utöver nationella och kommunala styrdokument?
- Hur lyder skolans vision?
- Finns det något avkastningskrav i er verksamhet och vad uppgår det i så fall till?

Resursanvändning

- Hur sker resursfördelning?
 - Vad styr resursanvändning?
 - Hur stor handlingsfrihet har ni?
 - Vilka faktorer påverkar fördelningen?
 - Fördelas alla resurser i förväg eller fördelas resurserna kontinuerligt?

Kostnadsuppföljning

- Finns det någon etablerad process för kostnadsuppföljning?

Kostnader och ekonomiska incitament

- Finns det områden med potential för kostnadsreducering med bibehållen undervisningskvalitet?
- Finns det några incitament för skolan att reducera kostnader?
 - Om det har skett en reduktion av kostnader, vad sker med överskottet?
- Hur hanterar ni eventuell överkapacitet?
- Har ni något samarbete med andra skolor vad gäller lokaler och andra resurser och vad är i så fall motiven bakom detta?
- Upplever du att skolledningen fokuserar på kostnadseffektivitet och hur påverkar det verksamheten?

Styrmeter

- Är er skolverksamhet budget- eller lönsamhetsstyrd?
- Använder ni er av benchmarking, och i sådana fall mot vilka skolor samt vilka delar jämför ni?

- Använder ni er av något belönings-/motivationssystem, om ja, i vilket syfte?
 - Är det individuell eller kollektiv belöning?
 - Vad belönas?

Konkurrenssituation

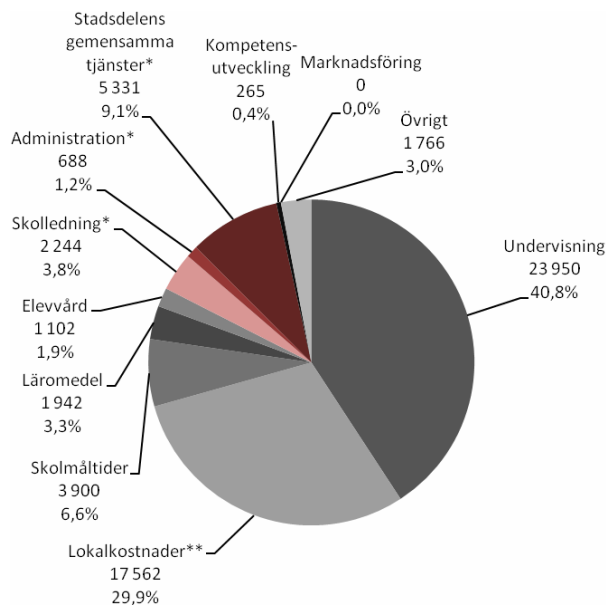
- Upplever ni någon konkurrens?
- Vilka är era konkurrensstrategier – hur lockar ni elever till er skola?
- Vilka är, enligt er, skolans konkurrensfördelar?
- Vilka är de största förändringar som ni upplevt sedan friskolereformen (endast kommunala skolor)?
- Har ni förändrat eran verksamhetsstyrning sedan friskolereformen 1992 (endast kommunala skolor)?

Personal

- Vad är medelåldern för era lärare?
- Hur hög är er frisknärvaro hos personalen?
- I vilken utsträckning har lärarna möjlighet att påverka undervisningen?

Bilaga 4 – Kostnadsfördelning per elev 2005

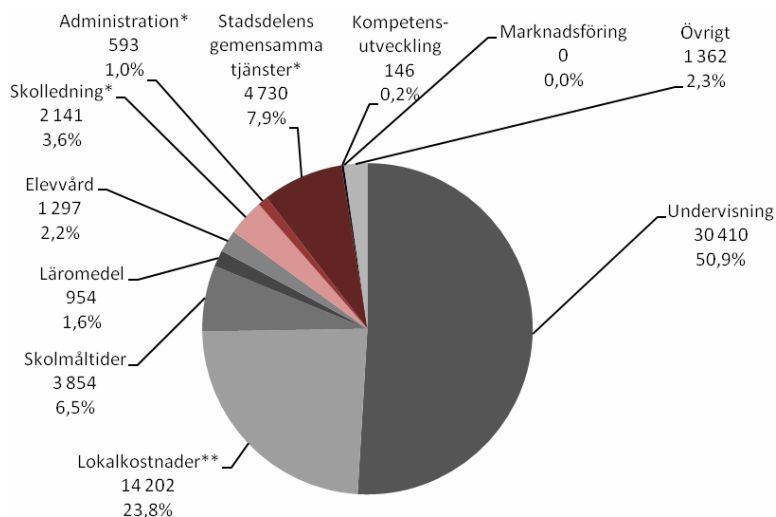
K1 - kostnadsfördelning per elev 2005



* Kostnader som K1 inte kan påverka, då dessa kostnader dras från grundersättningen innan ersättningen tillfaller skolan.

** Hyreskostnaderna kan K1 inte påverka, men skolan ersätts fullt ut för hyreskostnader.

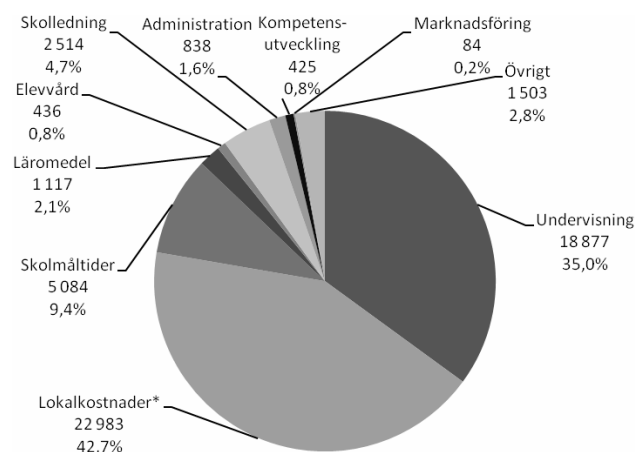
K2 - kostnadsfördelning per elev 2005



* Kostnader som K2 inte kan påverka, då dessa kostnader dras från grundersättningen innan ersättningen tillfaller skolan.

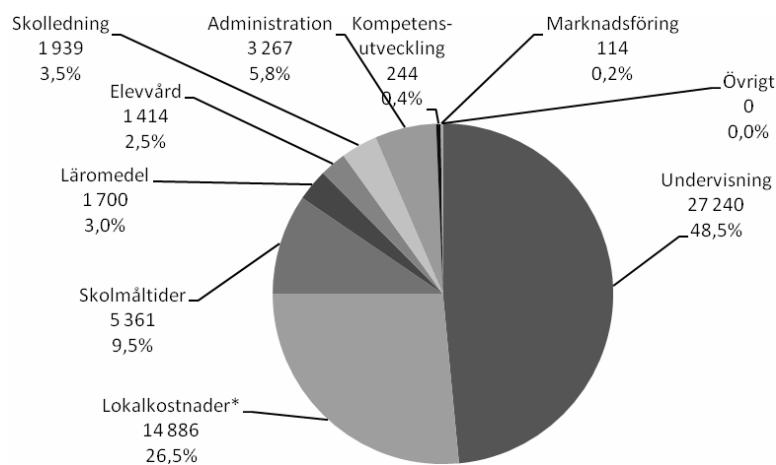
** Hyreskostnaderna kan K2 inte påverka, men skolan ersätts fullt ut för hyreskostnader.

F1 - kostnadsfördelning per elev 2005



*F1 får hyresersättning upp till genomsnittet för de kommunala skolornas hyreskostnader. Hyreskostnader som överstiger genomsnittet måste friskolan själv bekosta med hjälp av grundersättning.

F2 - kostnadsfördelning per elev 2005



*F2 får hyresersättning upp till genomsnittet för de kommunala skolornas hyreskostnader. Hyreskostnader som överstiger genomsnittet måste friskolan själv bekosta med hjälp av grundersättning.