

**Kandidatuppsats i offentlig förvaltning [HT2015]**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet

Felix Jigliden-Larsson & Fredrik Schröder

Handledare: Hans Petersson

Examinator: Rolf Solli



**GÖTEBORGS  
UNIVERSITET**

---

**Affärsmässighet och allmänintresse, kan  
dessa värden existera i symbios?**

**En fallstudie av kommunala bolaget Got Event i Göteborg.**

---

## Sammanfattning

---

**Titel:** Affärsmässighet och allmänintresse, kan dessa värden existera i symbios? - En fallstudie av kommunala bolaget Got Event i Göteborg.

**Författare:** Felix Jiglidén-Larsson & Fredrik Schröder

**Kurs:** Kandidatuppsats i offentlig förvaltning

**Omfattning:** 15 HP

**Handledare:** Hans Petersson

**Nyckelbegrepp:** Affärsmässighet, Allmänintresse, Turismekonomiska effekter, Självkostnadsprincipen, Effektivitet, Konkurrens, Social hållbarhet

---

Kommunala bolag lever i en skiljelinje mellan affärsmässighet och allmänintresse. Ett återkommande dilemma för kommunala bolag är hur de ska hantera olika behov som framkommer utifrån begreppen affärsmässighet och allmänintresse. Forskning inom området har till stor del berört logikernas motstridigheter, och då främst inom el- och bostadsbolag som lyder under ett annat regelverk. Syftet med den här studien var därför att undersöka om affärsmässighet och allmänintresse kan förenas hos kommunala bolag och existera sida vid sida i symbios med varandra.

Det insamlade empiriska materialet som har använts i studien är primärt transkribering av intervjuer med relevanta respondenter i och runt om kring det kommunala bolaget Got Event. Totalt intervjuades nio personer. Resultatet från det insamlade materialet har sammanställts under sju frågor utifrån respondenternas svar. Resultatet från empirin har analyserats utifrån studiens teorival, New Public Management och Rational Choice. Studien baseras på en fallstudie av det kommunala bolaget Got Event i Göteborgs Stad.

Studiens resultat påvisar att logikerna affärsmässighet och allmänintresse kan förenas i kommunala bolag. En symbios av logikerna är möjlig, men det gäller hela tiden att finna en balans dem i mellan, främst utifrån ett socialt hållbarhetsperspektiv. Respondenterna menar att det handlar om att lyfta blicken och se det utifrån ett makroperspektiv. Det finns en outnyttjad marknad för nya målgrupper i de yttre områdena av Göteborg, vilket kan bidra till affärsmässighet genom investering i dessa målgrupper för ett kommunalt bolag som Got Event, vilket genererar ett ökat allmänintresse för dessa målgrupper som i förlängningen Got Event kan göra goda intäkter på eftersom de är intresserade av andra slags evenemang som staden inte erbjuder idag.

# Innehållsförteckning

## Begreppsdefinition

<b>1. Inledning</b> .....	1
<b>2. Bakgrund</b> .....	3
2.1 Bakgrund till kommunala bolag.....	3
2.2 Kommunala bolag, ägardirektiv och lagarna.....	4
2.3 Got Event, uppdrag och organisation.....	5
<b>3. Problemformulering, syfte och frågeställning</b> .....	8
3.1 Problemformulering.....	8
3.2 Syfte och frågeställning.....	9
3.3 Disposition av uppsats.....	9
<b>4. Metod</b> .....	10
4.1 Metodval.....	10
4.2 Intervju.....	10
4.3 Urval av respondenter.....	11
4.4 Intervjuernas tillvägagångssätt.....	11
4.5 Teori och tidigare forskning.....	13
<b>5. Referensram</b> .....	14
5.1 Tidigare forskning.....	14
5.2 Kommunikation mellan politiker.....	14
5.3 Styrning av offentligt ägda bolag.....	15
5.4 Kommunen som konkurrent.....	16
5.5 Sveriges Kommun och Landstings principer om kommunala bolag.....	17
5.6 Från demokratiska till ekonomiska värden.....	18
5.7 Teorier.....	18
5.8 New Public Management.....	18
5.9 Rational Choice.....	21
5.10 Kritik mot teorierna .....	22

<b>6. Empiri</b> .....	23
6.1 Beskrivning av respondenter.....	23
6.2 Sammanställd Empiri.....	24
<b>7. Analyskapitel</b> .....	33
7.1 Modeller till analys.....	33
7.2 Analys.....	35
<b>8. Slutsats och framtida forskning</b> .....	40
<b>Referenser</b> .....	43
<b>Bilaga 1 Lagtext</b> .....	46

## Begreppsdefinition

*För att ge ett tydligare och mer lättläst arbete har vi valt att ge en förklaring på viktiga begrepp som genomsyras i uppsatsen. Främst nämns allmänintresse och affärsmässighet.*

*Eftersom studien stödjer sig på Got Event så definieras många utav begreppen utifrån deras perspektiv i samsyn med lagtext och annan forskning.*

Självkostnadsprincipen beskrivs i kommunallagens 8 kap. 3c §. "Kommuner och landsting får inte ta ut högre avgifter än som svarar mot kostnaderna för de tjänster eller nyttigheter som kommunen eller landstinget tillhandahåller (självkostnaden)."<sup>1</sup> Kopplat till kommunalt bolag så får inte avsikten vara att avgifter tas ut för att gå med ett ekonomiskt överskott.<sup>2</sup> Got Event får koncernbidrag varje år på cirka 160 miljoner kronor.<sup>3</sup>

Men för att täcka kostnaderna som årligen ligger på ungefär 250 miljoner kronor behöver Got Event göra intäkter på evenemangen.

### *Allmänintresset och affärsmässighet:*

Allmänintresset har sin grund från 1962 års kommunalförfattningar. "Gemensamhetsintresset" ersattes av "allmänintresset" som indikerar på att verksamheten inte nödvändigtvis behöver

åtgärda beslut som ger störst nytta åt befolkningen i kommunen. Väsentligt i reformen var att kvantiteten inte innefattar lika stor influens för att det skulle anses som en befogenhet för kommunen.<sup>4</sup> Kommunallagens 2 Kap. 7 § förklarar allmänintresset "Kommuner och landsting får driva näringsverksamhet, om den drivs utan vinstsyfte och går ut på att tillhandahålla allmännyttiga anläggningar eller tjänster åt medlemmarna i kommunen eller landstinget."

Som kommunalt bolag uppstår ett dilemma för Got Event, målet är att allmänintresse skall existera i symbios med affärsmässighet, vilka hårdraget är vitt skilda värden.

Näringsverksamheten drivs för att producera ytterligare service till medborgarna genom att bolagisera och med det försöka effektivisera verksamheten, genom kommunala bolag. Affärsmässighet är i denna studie snarlikt med effektivisering, för att kunna leverera mer allmänintresse till medborgarna genom de tillgängliga resurserna. Affärsmässighet kan också definieras som ett sätt att arbeta för att uppnå vinst hos de kommunala bolagen. Men Got Event lyder under självkostnadsprincipen och ska därmed inte arbeta för ekonomiskt överskott utan endast för att täcka sina kostnader med intäkter. Det är viktigt att reda ut

---

<sup>1</sup> SFS 1998:70. Kommunallagen, 8 kap. 3c §

<sup>2</sup> Indén 2008, s 56

<sup>3</sup> Got Events årsredovisning 2014, s 29

<sup>4</sup> Bohlin 2010, s 89f

definitionerna av affärsmässighet och allmänintresse när studier kring dessa värden och dess problematik genomförs. Definitionerna av affärsmässighet och allmänintresse kan skilja sig åt beroende på vilket uppdrag det kommunala bolaget har i sitt åtagande. Detta understryker även Thomasson i sin rapport ”styrning av offentliga bolag”. Huvudsyftet med affärsmässighet och allmänintresse ska dock vara att tillgodose medborgarnas behov utifrån det kommunala bolagets specifika uppdrag. Vilket gör att dessa värden är verktyg för att kunna leverera så mycket service som möjligt till det kommunala bolagets kunder (medborgarna).<sup>5</sup> Thomassons rapport får ytterligare fokus senare i uppsatsen under rubriken tidigare forskning.

*Turismekonomiska effekter* innebär intäkter som inbringas av staden genom stora evenemang, där turisterna spenderar pengar på logi, rum och shopping. Turismekonomin är en bidragande orsak till varför Got Event existerar i Göteborg. Syftet är inte redovisa ett positivt resultat, utan att bidra till hela staden. Vilket kan översättas till att restauranger, hotell och andra typer av verksamhet mår bra och kan bidra till arbetstillfällen för invånarna i Göteborg.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Thomasson 2013, s 15

<sup>6</sup> <http://www.idrottensaffarer.se/event/2013/09/har-kan-kommuner-tjana-pengar>

## 1. Inledning

---

*I inledningen beskrivs kommunala bolags komplexa organisation där affärsmässighet och allmänintresse inkluderas. Det beskrivs sedan kortfattat varför Got Event som kommunalt bolag är intressant att studera utifrån dessa perspektiv. Det nämns förbigående vilka lagar som de kommunala bolagen har att förhålla sig till, samt att kommunala bolag regleras av självkostnadsprincipen. Det beskrivs sedan att kommunala bolag gör intäkter på sin verksamhet, men att intäkterna ska användas för att omsätta så mycket service som möjligt till medborgarna i kontrast till privata bolag där eventuell avkastning på intäkterna går till privata aktieägare. I kommunala bolags fall är det medborgarna som är "aktieägarna". Vad som är de kommunala bolagens syfte och mål varierar beroende på vilket uppdrag bolaget har att förhålla sig till genom sitt ägardirektiv.*

Kommun- och landstingsägda bolag är idag ingen ny företeelse. Redan på 1940-talet började kommunala bolag sprida sig över Sverige. Idag går det att konstatera att kommunala bolag omsätter över 186 miljarder svenska kronor årligen.<sup>7</sup>

Kommunala bolag verkar i gränslinjen mellan den privata och den offentliga sektorn och svarar mot flera olika sorters lagstiftning, som aktiebolagslagen, kommunallagen och konkurrenslagstiftningen.<sup>8</sup> Got Event skriver i sin årsredovisning 2014 "Målsättningen är att kombinera det bästa av två världar – affärsmässighet och samhällsnytta" (allmänintresse).<sup>9</sup> Därför är Got Event ett utmärkt studieobjekt för att studera denna typ av område, eftersom de i sin verksamhet stöter på denna komplexitet i de olika lagstiftningarna och verkar för att affärsmässighet och allmänintresse ska kunna existera i symbios.

Kommunala bolag får heller inte vara vinstdrivande utan regleras av självkostnadsprincipen. Detta är en stor skillnad mot privata företag som har vinst som huvudmål med sitt företagande. Intäkterna som kommunala bolag tar i anspråk används för att få ut maximal service till kommunens invånare, främst genom intressen som sorteras under allmänintresse istället för till aktieutdelning (privata näringslivet) i monetära värden.<sup>10</sup>

Vad som anses vara allmänintresse och affärsmässighet varierar. Verksamheterna uppfyller

---

<sup>7</sup> Svärd 2015, s 217

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> [http://www.gotevent.se/default/pdf/%C3%85rsredovisning\\_2014.pdf](http://www.gotevent.se/default/pdf/%C3%85rsredovisning_2014.pdf)

<sup>10</sup> Kickert 2001, s 145

olika slags allmänintresse och affärsmässighet detta beroende på vilket syfte och mål de specifika kommunala bolagen utgår ifrån i sin verksamhet. Gemensamt har bolagen dock utgångspunkten i allmänintresse, där affärsmässigheten blir ett medel för att leverera allmänintresse.<sup>11</sup>

Offentliga verksamheters budget baseras på skattemedel och dess resultat förväntas inte gå med vinst. Förvaltningen av resurserna ska användas på bästa sätt. Finns det en välmotiverad beskrivning utifrån allmänintresset så är det tillåtet att bedriva näringsverksamhet.<sup>12</sup> Privata verksamheter skiljer sig från offentliga verksamheter då de kan rikta sig mot en specifik kundgrupp. Denna möjlighet har inte kommunala bolag, då de måste behandla alla medborgare i samhället lika enligt kommunallagen. Det kommunala bolaget måste tillhandahålla många olika behov.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Thomasson 2013, s 26

<sup>12</sup> Ibid, s 27

<sup>13</sup> SFS 1991:900. Kommunallagen, 2 kap. 2§



## 2. Bakgrund

---

*I detta kapitel behandlas frågor om varför kommuner har valt att bolagisera verksamheter, vad som skiljer kommunala bolag gentemot övrig offentlig verksamhet, och hur influenserna av New Public Management och Rational Choice påverkat de kommunala bolagens styrning. Sedan beskrivs kommunala bolag i lagtextsammanhang, vilka lagar bolagen har att förhålla sig till och vad som krävs av bolagen för att upprätthålla dessa. En kortare sammanfattning av de viktigaste principerna och lagtexten redovisas i denna del, för att studera mer djupgående vad lagtexten berör se bilaga 1 i slutet av uppsatsen. Kapitlet avslutas med en redogörelse för Got Event som kommunalt bolag, deras vision och affärsidé samt hur deras organisation ser ut.*

### 2.1 Bakgrund till kommunala bolag

Management och ekonomivärden växte fram i den offentliga sektorn i Sverige under 1970- och 80-talet. Strömningarna kom från Storbritannien och USA med en ekonomisk linje som idag dominerar i Sveriges offentliga verksamheter.<sup>14</sup> De kommunala bolagen och dess organisation har allt mer börjat efterlikna den privata organisationen.<sup>15</sup>

I Kommunala bolags organisation sitter en styrelse och VD istället för en nämnd och en förvaltningschef som i de klassiska kommunala förvaltningarna. New Public Management och Rational Choice influenser har påverkat de kommunala bolagen, och är en del av förklaringen till att styrningen från politiker numera sker längre ifrån verksamheten. Bolagen har gått ifrån att berätta hur verksamheten bör göra, till att tala om vad som ska göras, målstyrning.<sup>16</sup> Problemet som uppstår i styrningen och även i driften av kommunala bolag är som nämnt konflikten mellan allmänintresse och affärsmässighet. Trots att det finns stora likheter, så uppstår det skiljaktigheter mellan privat- och offentlig styrning.

Kommunala bolag förekommer för att kommunen ska kunna bedriva företagsverksamhet för att verkliggöra kommunala ändamål. Att skapa ändamålsenlighet är syftet för kommunen och dess medborgare.<sup>17</sup> Barton (1999) nämner att anledningen till varför verksamheter bedrivs i den offentliga sektorn beror på att samhället i stort tycker att tjänsterna är fundamentala och har en vital funktion för att samhället ska kunna garantera att behov tillfredsställs.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Lundqvist 1998, s 139

<sup>15</sup> Thomasson 2013, s 22

<sup>16</sup> Ibid, s 23

<sup>17</sup> Sveriges Kommuner och Landsting 2006, s 8

<sup>18</sup> Barton 1999, s 30

Enkelt uttryckt kan man säga att kommunala bolag är skapta för att tillgodose allmänintresse.<sup>19</sup>

Argument för att legitimera kommunala bolag har varit att det tas snabbare beslut eftersom företagen agerar mer företagslikt. Tanken är att det skapar effektivisering och större frihet kring finansiella frågor.<sup>20</sup> Bolagisering av kommunal verksamhet är ingen privatisering eftersom kommunen fortfarande äger majoriteten av bolaget, men de kommunala bolagens verksamhet bedrivs med en annan typ av struktur på organisationen vad gäller lagstiftning gentemot traditionell förvaltningsverksamhet.<sup>21</sup>

## 2.2 Kommunala bolag, ägardirektiv och lagarna

Kommunallagen och aktiebolagslagen är de två lagarna som främst berör Got Event som kommunalt bolag.

Den kommunala kompetensen som beskrivs i kommunallagen är viktig, den beskriver vilka angelägenheter och verksamheter kommuner får intressera sig och bedriva verksamhet i. Detta framkommer i kommunallagen som redogör att kommuner själva får ta hand om angelägenheter som berör allmänintresset och som har anknytning till kommunens område eller dess invånare. Kommunallagen beskriver även att bolag får bedrivas inom näringsverksamhet, om den drivs helt utan vinstsyfte.<sup>22</sup>

Göteborgs Stad har genom kommunfullmäktige stiftat ägardirektiv för Got Event. Som kommunallagen hänvisar så ska det fastställas vad som är det kommunala ändamålet med verksamheten.<sup>23</sup> Göteborgs Stad beskriver verksamhetens uppgift och förklarar att Got Event är en bidragande aktör till att Göteborg kan stoltsera sig som en evenemangsstad.<sup>24</sup>

Ägardirektivet förklarar vidare att olika former av samarbete söks för att säkerställa uppdraget. En typ av samverkan som "skall vara av allmänintresse för staden och bidra till en positiv utveckling av bolaget".<sup>25</sup>

Kommunala bolag berörs dessutom, vid sidan om aktiebolagslagen och kommunallagen av konkurrenslagstiftning, tryckfrihetsförordningen, sekretesslagen och lagen om offentlig upphandling.<sup>26</sup>

---

<sup>19</sup> Thomasson 2013, s 12

<sup>20</sup> Montin 1992, s 39

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> SFS 1991:900. Kommunallagen, 2 kap. 7§

<sup>23</sup> SFS 2014:573. Kommunallagen, 3 kap. 17§

<sup>24</sup> 2008:101. Ägardirektiv för Got Event, 9§

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Adrell & Albrektson 2001, s 7

## 2.3 Got Event, uppdrag och organisation

Got Event är ett kommunalt bolag som är majoritetstyrt av kommunen genom ägardirektiv. Bolagen har handlingsutrymme att själva skapa en vision och affärsidé som vilar på grundvalarna av ägardirektivet. Nedan följer redogörelse för;

### Vision

*“Med människor och upplevelser i centrum skapar vi tillsammans Europas ledande hållbara evenemangstad.”<sup>27</sup>*

### Affärsidé

*“Vi erbjuder förstklassiga upplevelser, trygghet och hög servicenivå i moderna stora arenor. Got Event ska bidra till att Göteborg blir en attraktiv stad att bo, verka och vistas i.”<sup>28</sup>*

Som syns i visionen och i affärsidén visas typiska affärsmässiga värden, exempelvis Got Events vision att vara den ledande hållbara evenemangstaden. Ord som hög servicenivå och att det erbjuds förstklassiga upplevelser är typiska sätt att marknadsföra sig själva på en konkurrensutsatt marknad. Om det sedan studeras vad som faktiskt marknadsförs, så ligger fokus på ord som är typiska för allmänintresse så som hållbarhet och att genom sin verksamhet göra Göteborg som stad till en attraktivare plats att bosätta sig på. Tydligt är att Got Event lägger stor kraft och åtanke på hållbarhetsfrågor som konkurrensmedel vilket deras vision återspeglar.

Kommunala bolag, liksom all offentlig verksamhet, går ut på att leverera service till medborgarna. Skillnaden hos kommunala bolag är att styrning och finansiering mer liknar ett privat företags, vilket ägardirektiven för Got Event antyder. Finansieringen av bolaget sker i huvudsak genom kommunala subventioner från Göteborgs Stadshus AB, på cirka 160 miljoner kronor årligen. Resten av de eventuella kostnaderna som uppstår ska själv finansieras med intäkter från uthyrning och produktionsuppdrag. Som mål finns att kapitaltillskott från moderbolaget ska minimeras.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Got Events årsredovisning 2014, s 6

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> 2008:101. Ägardirektiv för Got Event, 9§

Vidare står det att läsa i ägardirektivet följande, Göteborgs Stad beskriver verksamheten och förklarar att Got Event är en bidragande aktör till att Göteborg kan stoltsera sig som en evenemangsstad.<sup>30</sup> Ägardirektivet förklarar vidare att olika former av samarbete söks för att säkerställa uppdraget. En typ av samverkan som "skall vara av allmänintresse för staden och bidra till en positiv utveckling av bolaget".<sup>31</sup>

Figuren nedan framställer den stora organisationen som Got Event tillhör som kommunalt bolag. Got Event tillhör Göteborgs Stadshus AB, som är ett koncernbolag och ägare till alla Göteborgs kommunala bolag. Syftet är att bidra till en tydligare politisk styrning av de kommunala bolagen i staden och ge en transparent insyn.<sup>32</sup> Det är kommunfullmäktige i Göteborgs Stad som har det yttersta ansvaret och beslutar, samt delar upp vilka bolag som ska finnas med.

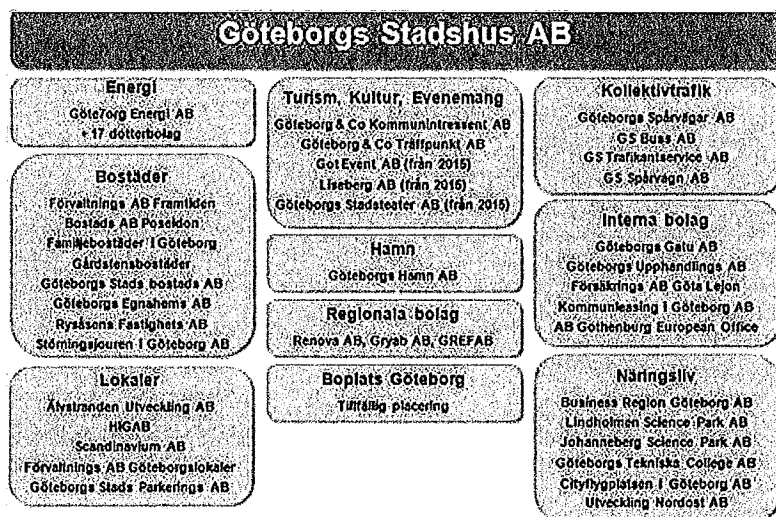


Bild 2:1 visar Göteborgs Stadshus AB:s organisation, där Got Event ingår i turism-, -kultur och evenemangsklustret sedan januari 2015. "Från och med 2015 kommer bolagen som ingår i klustret att samordna delar av sina verksamheter och inom ramen för det nya moderbolaget arbeta med gemensamma strategier, för att utveckla besöksstaden Göteborg".<sup>33</sup>

<sup>30</sup> 2008:101. Ägardirektiv för Got Event, 9§

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> [http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/bolag!/ut/p/z1/hVBNj4IwFPwtHrzsoa-iQnssMZhVI-iSCLIsCn10m\\_BhCpHor7d42D2ZfbcZefMy80BCBrJVN6PVYLPW1Q7n0v9OFrsTCxCxIse0c90n0TH\\_SE-L9dw-W9Bopm-GUEhd\\_7grT\\_04QskyB7tzZQ43K8I-cfEVKYe0G6MxXKK6u78krHVqjX9q0L6cvxpwqJyeAfSFA0Zy4ZQ4nnrgHmMcxasGPd5AJfOpZrTLFmdpg-ItlgyDdJihRYt-en6AbJxHInuOl0j6RGuTfZIsXhgwe4HMZs9ATTAHTs!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/bolag!/ut/p/z1/hVBNj4IwFPwtHrzsoa-iQnssMZhVI-iSCLIsCn10m_BhCpHor7d42D2ZfbcZefMy80BCBrJVN6PVYLPW1Q7n0v9OFrsTCxCxIse0c90n0TH_SE-L9dw-W9Bopm-GUEhd_7grT_04QskyB7tzZQ43K8I-cfEVKYe0G6MxXKK6u78krHVqjX9q0L6cvxpwqJyeAfSFA0Zy4ZQ4nnrgHmMcxasGPd5AJfOpZrTLFmdpg-ItlgyDdJihRYt-en6AbJxHInuOl0j6RGuTfZIsXhgwe4HMZs9ATTAHTs!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

<sup>33</sup> [http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/bolag/goteborgs-stadshus-ab!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziQw0NAi2cDB0N3C0sDAwcnQ18XZ1N\\_QwNggz0w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhOx-vEoiMIwHtki\\_YLc0FAAvrRpDw!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#htoc-5](http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/bolag/goteborgs-stadshus-ab!/ut/p/z1/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziQw0NAi2cDB0N3C0sDAwcnQ18XZ1N_QwNggz0w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhOx-vEoiMIwHtki_YLc0FAAvrRpDw!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#htoc-5)

Ur årsredovisningen framgår det att ledarskapet hos Got Event grundas på ett delegerat ansvar. Förutsättningarna för att fatta beslut nära verksamheterna uppstår genom en långtgående delegering.<sup>34</sup> Detta anses skapa snabbare beslut och kortare beslutsvägar. Kommunfullmäktige genom Stadshus AB sätter ägardirektiv för Got Event som kommunalt bolag. Den politiskt tillsatta styrelsen delegerar sedan de ändamål som sedan ska implementeras av tjänstemännen hos Got Event. Bolaget arbetar med målstyrning där det återfinns arbetsgruppsmål samt individuella mål.<sup>35</sup> Vad gäller organisation så är det Got Event som ansvarar för driften av verksamheten. Ibland har Got Event egna evenemang men oftast är det inhyrda arrangörer som står för evenemangen, medan Higab äger och sköter förvaltningen av arenorna.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Got Events årsredovisning 2014, s 9

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Higabs hemsida, (hämtad 2015-12-02)

### 3. Problemformulering, syfte och frågeställning

---

*Genomgång av problemformulering där affärsmässighet och allmänintresse sätts på sin spets. Därefter kort genomgång av uppsatsens syfte som är ifall affärsmässighet och allmänintresse kan existera i symbios och dra nytta av varandra. Kapitlet avslutas med en disposition där en kortare redogörelse för kommande kapitel berörs.*

#### 3.1 Problemformulering

Det blir en utmaning att ta tillvara på ett allmänintresse när verksamheten till viss del är formad som ett vinstdrivande företag. I och med konstruktionen av kommunala bolag, uppstår en komplexitet som måste balanseras genom affärsmässighet och allmänintresse.

Då det kommunala bolaget har flera olika intressenter kan det uppstå intressekonflikter som medför mångtydiga och komplexa förväntningar. Bolaget har av privata aktörer förväntningar på sig att agera i enlighet med praxis för vad ett privat företag gör. Medan andra förväntar sig att styrningen överensstämmer med offentlig styrning.<sup>37</sup>

I Got Events årsredovisning står det skrivet som påpekat tidigare att målsättningen är att kombinera det bästa av två världar – affärsmässighet och samhällsnytta (allmänintresse).<sup>38</sup> Tidigare forskning kring kommunala bolag har berört mycket om huruvida kommunala bolag har blivit mer effektiva och motsättningar mellan affärsmässighet och allmänintresse. Vår studie baseras på affärsmässighet och allmänintresse och dess komplexitet i kommunala bolag, och hur de förhåller sig till varandra. Tidigare forskning har påpekat och varit tydlig att det lätt uppstår motsättningar mellan affärsmässighet och allmänintresse, vi vill vända på resonemanget och undersöka om det faktiskt går att få dessa värden att existera i symbios och uppnå det bästa av två världar. Samtidigt är vi ödmjuka mot tidigare forskning och kritiken som finns sedan tidigare i detta ämne.

---

<sup>37</sup> Thomasson 2013, s 14

<sup>38</sup> Got Events årsredovisning 2014, s 4

### **3.2 Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka om affärsmässighet och allmänintresse kan förenas hos kommunala bolag och existera sida vid sida, i symbios med varandra. Detta genom att göra en fallstudie hos det kommunala bolaget Got Event. Vi vill med våra resultat i fallstudien sedan kunna översätta dessa till andra kommunala bolag så resultaten har en universell innebörd. Detta mynnar ut i vår frågeställning. Kan affärsmässighet och allmänintresse existera i symbios i kommunala bolag?

### **3.3 Uppsatsens fortsatta disposition**

Studien disponeras fortsättningsvis följande. Kapitel 4 belyser studiens tillvägagångssätt och metod. I kapitel 5 presenteras uppsatsens referensram. Kapitlet syftar till att ge en fördjupad kunskap till läsaren. Detta genom tillämpad teori i kombination med tidigare forskning. Dessutom är det ett verktyg tillsammans med empiri, och ger stöd till studiens analysdel. Avslutningsvis sammanfattas kritik mot våra teorier. I kapitel 6 presenteras det mest vitala av den empiriska datainsamlingen, resten redovisas i separat bilaga. Kapitel 7 (analyskapitlet) berör det insamlade materialet och som sedan diskuteras samt analyseras för att knyta an och koppla samman studien mot uppsatsens referensram. I kapitel 8 klarläggs och exemplifieras slutsatser som studien har kommit fram till, samt egna reflektioner och förslag på forskning i framtiden.

## 4. Metod

---

*I detta kapitel presenteras studiens tillvägagångssätt. Metodval följs åt av intervjuavsnitt, urval av respondenter och tillvägagångssättet för intervjuerna. Slutligen presenteras valda teorier och tidigare forskning som komplettering till intervjuerna.*

### 4.1 Metodval

I den här studien har vi valt att arbeta med en abduktiv metod, vilket innebär en hybrid mellan de klassiska förhållningssätten, induktion och deduktion.<sup>39</sup> Detta eftersom uppsatsen har utgått från intervjuer som präglar uppsatsens primära datainsamling.<sup>40</sup> Uppsatsen lutar sig mot en referensram bestående av tidigare forskning i ämnet och två teorier som berör det undersökta problemområdet. Abduktion har som utgångspunkt att finna teoretiska mönster utifrån uppsatsens referensram och befintlig empirisk kunskap som vi funnit hos intervjuobjekten. Alvesson och Sköldberg (2008) menar på att det är ett verktyg för att tolka empiriska regelbundenheter.<sup>41</sup>

Eftersom vårt fokus har legat på Got Event, vilket är studiens undersökningsenhet, har vi fått en fördjupad och detaljerad kunskap, vilket innebär att det är en fallstudie.<sup>42</sup>

### 4.2 Intervjuer

Vår frågeställning är komplex, och uttryck som affärsmässighet och allmänintresse kan definieras olika beroende på bakgrund och vilken typ av organisation respondenten verkar i. Definitionerna av dessa begrepp i vår studie har inhämtats från intervjuerna där respondenterna beskrivit hur dessa begrepp används och arbetas med i just deras organisation.

För att förtydliga citatet från Got Events årsredovisning där det står skrivet att ”målsättningen är att kombinera det bästa av två världar – affärsmässighet och samhällsnytta ” vill vi understryka att samhällsnytta har samma innebörd rent definitionsmässigt som allmänintresse. Detta har även bekräftats av våra respondenter i intervjuerna.

---

<sup>39</sup> Bryman 2008, s 26ff

<sup>40</sup> Malterud 2014, s 79

<sup>41</sup> Alvesson & Sköldberg 2008, s 44

<sup>42</sup> Bryman 2008, s 73f



Intervjuerna har gjorts för att få en verklighetsanknytning till det teoretiska problemet, och för att bygga upp en stark empirisk bas samt kunna leverera en så träffsäker analys som möjligt. Källtriangulering har applicerats då vi har intervjuat aktörer med olika intressen och infallsvinklar till vår frågeställning.<sup>43</sup> Källtriangulering är ett bra tillvägagångssätt för att komplettera primärdata mot uppsatsens referensram, för att minimera misstolkningar och kunna säkerställa ett trovärdigt resultat.<sup>44</sup>

### **4.3 Urval av respondenter**

Intervjuordningen har gjorts så att den respondenten med det övergripande ansvaret och mest helhetsinsyn hos Got Event som kommunalt bolag har intervjuats sist, alltså Got Events VD Lotta Nibell. Detta har gjorts för att kunna ställa kritiska frågor från våra tidigare respondenter och kunna koppla ihop detaljer från dessa med VDn:s helhetskunskap i ämnet.

För att få en så oberoende och primär källa som möjligt har det varit viktigt att välja ut relevanta intervjuobjekt.<sup>45</sup> Därför har vi intervjuat Got Events ekonomisamordnare och evenemangschef samt Got Events styrelseordförande och en styrelseledamot, för att få svar på vår frågeställning. För att få andra infallsvinklar har vi valt att intervjuar Got Events två stora återkommande hyresgäster, Frölunda Hockey och IFK Göteborg samt representanter från Stadshus AB som är överordnad Got Event. Detta ger en bra bild av Got Event som kommunalt bolag eftersom vi undersökt och intervjuat organisationen och dess anställda inifrån och dessutom fått perspektiv utifrån, från Got Events kunder och moderbolag.

### **4.4 Intervjuernas tillvägagångssätt**

Valet att använda en semistrukturerad intervjumodell har varit viktigt för att få ett flytande samtal under intervjuerna.<sup>46</sup> Dessutom ansåg vi att öppna intervjuer bidrar till att samspelet mellan intervjuare och respondent blir bättre, och möjliggör nyanserade svar. Detta i sin tur ledde till att respondenten kunde växla mellan olika perspektiv, för att tydliggöra sin uppfattning.<sup>47</sup> Detta var väsentligt för att minimera missförstånd och få en tydlig föreställning om det undersökta fenomenet. Respondenten gavs möjlighet att argumentera utifrån sin infallsvinkel på problemet i frågeställningen, där eventuella frågetecken kunde rätas ut till

---

<sup>43</sup> Yin 2009, s 176

<sup>44</sup> Alvesson & Sköldberg 2008, s 179

<sup>45</sup> Esaiasson et al. 2012, s 283

<sup>46</sup> Dalen 2008, s 38

<sup>47</sup> Lantz 2013, s 61

utropstecken av oss som intervjuade i det aktuella samtalet.<sup>48</sup> Ännu ett tillvägagångssätt vi använde oss av för att minimera eventuella missförstånd var att vi sammanfattade alla frågeställningar under intervjuernas gång för att inte missa någonting viktigt innan vi gick vidare till nästa fråga.<sup>49</sup>

Intervju som metod kan legitimeras eftersom det fanns ganska lite tidigare vetenskapliga artiklar och forskning kring detta problemområde, vilket förklarar valet av respondenter. Intervjuobjekten har varit människor med insikt i dessa frågor för att kunna ge ytterligare tyngd för vår uppsats att luta sig emot genom legitima och auktoritära källor.<sup>50</sup>

Intervjuerna har initierats genom mailkontakt, på anvisad tid och datum för personliga intervjuer. Detta har varit väldigt bra då vi upplevt det varit enklare att få igång ett djupare samtal då man träffas på riktigt, vilket även legitima källor underbygger.<sup>51</sup> Det är även lättare att läsa av situation och reaktioner när respondenten svarar.<sup>52</sup>

Dessutom hölls alla intervjuer på respondenternas arbetsplats, främst för att respondenten skulle känna sig mer bekväm.<sup>53</sup> Intervjuernas längd varierade mellan 34 minuter och 75 minuter.

Deltagarkontroll har sedan tillämpats där respondenterna fått möjlighet att uttala sig kring sitt deltagande i uppsatsarbetet och korrigera eventuella felaktigheter. Efter transkribering har intervjuerna som helhet skickats ut till respondenterna för godkännande och korrigerings av eventuella felaktigheter. Sedan har delar av intervjuerna använts i empiridelen vilket godkänts av respondenterna.

---

<sup>48</sup> Esaiasson et al. 2012, s 251f

<sup>49</sup> Lantz 2013, s 76

<sup>50</sup> Esaiasson et al. 2012, s 290ff

<sup>51</sup> Dalen 2008, s 18

<sup>52</sup> Esaiasson et al. 2012, s 235

<sup>53</sup> Ekengren & Hinnfors 2006, s 89

#### 4.5 Teorier och tidigare forskning

Intressant för vår uppsats har varit att se hur väl teorierna New Public Management och Rational Choice speglar den uppfattade verkligheten hos respondenterna i våra intervjuer. Rational Choice som teori bygger på att maximera den ekonomiska egennytta och vetenskapen är oense kring hur väl teorier kan appliceras och förutsäga verkligheten. Vissa anser att teorierna är ett mycket legitimt sätt att spegla verkligheten, medan andra åberopar att de endast ger en bild av den uppfattade verkligheten.<sup>54</sup>

Tidigare relevant forskning som har återfunnits i litterära verk och i forskningsrapporter har använts för att få en stark grund att ta fotfäste ifrån i vårt arbete. Tidigare forskning berör till stor del också områden som handlar om kommunala el- och bostadsbolag, som rör sig under ett annat regelverk. Kommunala el- och bostadsbolag är inte inkluderade i vår studie eftersom de ska bedrivas huvudsakligen på affärsmässiga grunder (göra vinst), och inte lyder under självkostnadsprincipen. För att knyta an till Got Event har bolagets årsredovisning och ägardirektiv studerats.

Vi har använt oss av New Public Management och Rational Choice som teorier för att ge tyngd till vår uppsats. Således två teorier som har starka influenser av affärsmässighet och lånat mycket från det privata näringslivet för implementering inom den offentliga sektorn. Vilket berör kommunala bolag och är väldigt aktuella, eftersom teorierna befinner sig mittemellan affärsmässighet och allmänintresse och ska ta hänsyn till båda delar.

---

<sup>54</sup> Engdal & Larsson 2006, s 20

## 5. Referensram

---

*För att ge en förståelse om komplikationen mellan affärsmässighet och allmänintresse har tidigare forskning utifrån olika perspektiv tagits fram. Trots att mycket forskning har gjorts, är det tämligen lite forskning kring affärsmässighet och allmänintresse som påvisar att logikerna kan existera i symbios. Slutligen presenteras våra teorier New Public Management och Rational Choice samt kritik mot teorierna i uppsatsen.*

### 5.1 Tidigare forskning

Nedan presenteras tidigare forskning som berör kommunikation mellan politiker i kommunala bolag och logikerna affärsmässighet och allmänintresse samt kommunen som konkurrent till det privata näringslivet. Sveriges Kommuner och Landstings principer om kommunala bolag presenteras, och avslutningsvis mynnar ekonomismen ut till studiens teoridel.

### 5.2 Kommunikation mellan politiker

Bolagiseringen av kommunala verksamheter innebär att en förändring sker på organisationsnivå, men också för representationen av folket.<sup>55</sup> Styrelser och VD-poster har ersatt nämnder och tjänstemännen har blivit företagsanställda. Oskar Svärd (2015) beskriver att kommuninvånarna både är ägare och kund av kommunala bolag.

De kommunala verksamheternas legitimitet kopplas nu till hur väl uppgifterna sköts och om styrningen är effektiv. Konflikter inom politiken ger ingen effektivitet, det som krävs är samarbete.<sup>56</sup> Detta tyder på att bolagens legitimitet inte är förankrade med invånarnas behov och åsikter i lika stor utsträckning. Pache och Santos (2010) poängterar att forskare erkänner att organisationer ibland utsätts för många och ibland motstridiga institutionella krav.<sup>57</sup> Ett dilemma som kan uppstå i organisationer är att hantera och ta itu med flera olika intressen och konkurrerande krav. Att tillfredsställa ett behov kan åsidosätta ett annat behov, en sådan hantering kan skada organisationens legitimitet. För att eliminera dessa källor till motstridigheter kan man försöka göra en uppdelning av sektorn. De olika uppdelningarna sköter och försöker ta itu med källorna själva, och försöker aktivt hitta en balans sinsemellan.

Trots att det har gjorts mycket forskning kring kommunala bolag, så saknas det fortfarande djupgående systematiska granskningar av hur motstridigheter, som allmänintresse och affärsmässighet ställs på en organisation, och även hur en organisation bemöter en sådan

---

<sup>55</sup> Svärd 2015, s 218

<sup>56</sup> Ibid

<sup>57</sup> Pache och Santos 2010, s 455

motstridighet.<sup>58</sup>

De mest komplexa områdena att styra är relativt decentraliserade organisationer, exempelvis kommunala bolag. De kännetecknas av att olika aktörer berörs, och att dem mest inflytelserika beslutstagarna (politikerna) befinner sig långt ifrån verksamheten.<sup>59</sup>

### 5.3 Styrning av offentligt ägda bolag

I rapporten "Styrning av offentligt ägda bolag" exemplifierar Anna Thomasson (2013) hur affärsmässighet och allmänintresse i ett kommunalt bolag inte gick ihop. Svårigheten var att kombinera organisationens styrning som löd under aktiebolagslagen samtidigt som den var skattefinansierad. Thomasson åsyftar med rapporten att visa på hur styrningen ska gå till för att hantera konflikten mellan de olika logikerna.<sup>60</sup>

Det problematiska med kommunala bolag och de två logikerna, affärsmässighet och allmänintresse är att förstå dess betydelse. Det finns helt klart utrymme för tolkning. Inblandade i styrningen av kommunala bolag påpekar att affärsmässighet innebär att täcka kostnaderna med avgifter, vilket även kallas självkostnadsprincipen. Det förekommer att kommunala bolag har ett inskrivet vinstkrav i ägardirektiven, vilket trots allt inte betyder att huvudsyftet är att gå med vinst. Främsta syftet är att ta hänsyn till de behov som finns hos samhällsmedborgarna.<sup>61</sup>

Allmänintresset är ett ännu mer mångsidigt begrepp. Beroende på vad för bransch det kommunala bolaget är inriktat mot så förekommer det olika syn på allmänintresset.<sup>62</sup> De olika mål och syften som finns i kommunala bolag ger också ett stort utrymme för tolkning av vad som är och menas med allmänintresse.

Thomasson (2013) tar upp kollisionen mellan allmänintresse och affärsmässighet när det kommer till vinst och vinstutdelning. Medborgare ser gärna att vinsten används till att förbättra förutsättningarna för dem själva, exempelvis att sänka bostadshyran för allmännyttan. Medan ägarna ser vinsten som ett fint tillskott till budgeten, vilket härleder till att skatten kan bevaras relativt låg. Thomasson diskuterar vidare och menar på att dessa två logiker, allmänintresset och affärsmässighet är två logiker som ofta krockar med varandra. De olika förväntningarna orsakar komplexitet och motstridigheter.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> Pache och Santos 2010, s 457

<sup>59</sup> Ibid, s 457f

<sup>60</sup> Thomasson 2013, s 11

<sup>61</sup> Ibid, s 15

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Ibid, s 17

## 5.4 Kommunen som konkurrent

I rapporten "Kommunen som konkurrent" ges ett analyserande verktyg för att förstå den komplexitet som berör kommuner. Tobias Indén (2008) menar på att de konkurrenskonflikter som uppstår beror främst på konkurrensrätten och kommunalrätten. Det förekommer undantag för vinstsyfte bland kommunala bolag, men vanligtvis så ska kommunala bolag klara av att vara självfinansierade, utan vinstintresse.<sup>64</sup> Enligt Kommunallagen åberopas det att kommunerna har möjlighet att engagera sig inom olika områden. Exempel på vanliga kommunala affärsverksamheter är; bostadsbolag, energiförsäljning och trafikförbindelseväsen. Fler av de olika affärsområdena innefattar fler aktörer än kommunen, och mestadels konkurrerar kommunen med privata aktörer.<sup>65</sup>

Kommunallagen yrkar på att kommunalt engagemang som åtgärd måste ha för avsikt att tillfredsställa ett allmänt kommunalt intresse.<sup>66</sup> I enlighet med 2 kap 7 § krävs det att kraven som ställs på kommunen för att bedriva näringsverksamhet uppfylls. Verksamheter som berörs är de som inte drivs i vinstsyfte parallellt som de ska tillgodose allmännyttiga anläggningar och tjänster.<sup>67</sup>

Det framgår i kommunallagens förarbeten att kommuner enbart i undantagsfall ska blanda sig i det huvudsakliga näringsverksamhetsområdet. Skillnaden mellan kommunal- och privat aktör utformas här, då det privata näringslivsområdet inte beaktar det allmännyttiga, utan huvudsyftet är att frambringa ett överskott, som ger en avkastning till ägarna. Till skillnad från kommunala näringsverksamheter som präglas av att tillfredsställa det allmänna behovet.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Indén 2008, s 40

<sup>65</sup> SFS 1991:900. Kommunallagen, 2 kap. 1 § och 7 §

<sup>66</sup> SFS 1991:900. Kommunallagen, 2 kap. 1 §

<sup>67</sup> Indén 2008, s 40

<sup>68</sup> Ibid, s 40ff

## 5.5 Sveriges Kommun och Landstings principer om kommunala bolag

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har tagit fram principer för styrning av kommunala bolag. Bolagsprinciperna som är framtagna av SKL har till syfte att ge underlag för kommuner och landstings arbete som ägare. En öppen dialog anses viktigt, och SKL cementerar detta genom uttalandet ”regler kan aldrig ersätta en god dialog”.<sup>69</sup> Principerna är välbehövliga när det slutligen ska avgöras hur ägarfrågorna bearbetas. Principernas betydelse är av stort intresse då de kommunala bolagen har en betydande roll för samhällsekonomiska effekter. Vilket genererar ett allmänintresse av effektiv verksamhet, god styrning och en transparens i bolagen.<sup>70</sup>

Om kommunen har valt att placera en verksamhet i kommunalt bolag är det centralt att vara en delaktig och aktiv ägare. Aktiv genom att ständigt genomföra uppföljningar och utvärderingar av verksamheten för att få uppnå avsedda effekter med verksamheten.

Dialogen, som nämns återkommande, är av betydelse för styrningen av bolag. Ett formellt styrande är inte tillräckligt för att anses som aktivt ägarskap.<sup>71</sup> Kommunen bör se det som en självklarhet att vara aktiv för involvera sina och invånarnas intresse. Innebörden av att vara en aktiv ägare framställs genom att ställa krav, men samtidigt ge så goda förutsättningar som möjligt.<sup>72</sup>

En av anledningarna av framtagandet av de olika principerna för styrning har varit att till medborgarna och samhället förmedla förtroende och att styrningen sker effektivt och ändamålsenligt.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Sveriges Kommun och Landsting 2006, s 6

<sup>70</sup> Ibid

<sup>71</sup> Ibid

<sup>72</sup> Ibid, s 18

<sup>73</sup> Ibid, s 6

## 5.6 Från demokratiska till ekonomiska värden

I rapporten "Demokratins väktare" riktar Lennart Lundqvist (1998) skarp kritik mot ekonomismen som växte fram under 1970-1980-talet. Det har noterats en utveckling som har genererat större intresse för ekonomiska värden och bortsett från de demokratiska värdena i offentlig sektor.<sup>74</sup> Trender har ofta uppstått i den offentliga sektorn och sedan tynat bort. Ekonomismen höll sig kvar och har sedermera blivit förknippat med New Public Management som har setts som "en avgörande brytningspunkt i styrningen av den offentliga sektorn", formulerar (Ferlie et al. 1996).<sup>75</sup>

Lundqvist fortsätter med att beskriva hur fokus har ändrats från demokrativärden till ekonomivärden, vilket har lett till en negativ inverkan på politisk demokrati. Lundqvist betonar ekonomivärdena som "anti-offentlig-sektor anda".<sup>76</sup> Vidare menar Lundqvist att en jämförelse mellan privat och offentlig effektivitet är meningslös att göra. Målsättningarna skiljer sig åt och det kostar att tillfredsställa demokratiska värden. Demokrativärdena i den offentliga sektorn tillgodoser intressen som inte uppmärksammas inom den privata sektorn.<sup>77</sup>

## 5.7 Teorier

I studien har två teorier valts som på sätt och vis går in i varandra. Först kommer New Public Management (NPM) presenteras som växte fram under 1970-och 1980-talet i Sverige. Därefter kommer Rational Choice teorin presenteras.

## 5.8 New Public Management

Under slutet av 1980-talet började influenser från det privata näringslivet bli alltmer tydliga inom den offentliga styrningen, detta mynnade sedan ut i ett begrepp som går under beteckningen New Public Management.<sup>78</sup> Fokus under senare år har varit det privata näringslivets sätt att arbeta, där effektivitet har varit ett av nyckelorden i kommunens arbete.<sup>79</sup>

Kommunallagens revidering 1991 gjorde att kommunerna fick mycket större handlingsutrymme vad gäller sin organisation. Detta ledde i förlängningen till att entreprenörer och konsulter fick en mer dominant ställning inom offentlig sektor, vilket var med och bidrog till New Public Managements kraftiga genomslagskraft.<sup>80</sup>

---

<sup>74</sup> Lundqvist 1998, s 136

<sup>75</sup> Ibid

<sup>76</sup> Ibid, s 145

<sup>77</sup> Ibid, s 265

<sup>78</sup> Granberg & Montin 2013, s 18

<sup>79</sup> Ibid, s 95

<sup>80</sup> Ibid



Stig Montin och Mikael Granberg (2013) skriver i boken Moderna kommuner hur kommunerna har utvecklats de senaste 20 åren till att försöka efterskapa marknadsprinciper som affärsmässighet och konkurrens. Därtill även privatisering, med privata entreprenörer, vilket är starkt förknippat med New Public Management.<sup>81</sup>

Johan Lantto (2005) skriver att konkurrens kan uppstå på tre olika sätt. Det första genom så kallad intraprenad där kommunen får konkurrera inom sin egen organisation. Genom upphandlingar som löses inom den offentliga sektorn och inte läggs på entreprenad. Det andra sättet är naturligtvis att bjuda in den privata marknaden att konkurrera, och det tredje sättet är att låta medborgarna välja genom att de får större valfrihet istället för att det ska regleras och vara förutbestämt.<sup>82</sup>

Roland Almqvist (2006) skriver i forskningsrapporten ” New Public Management - om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll” att mycket av det som New Public Management berör har debatterats under en väldigt lång tidsperiod. Distinktion mellan privat och offentligt och till vilken grad (hur hårt) professionerna ska styras inom det offentliga och hur styrningen ska fungera. New Public Management lägger fokus på framförallt effektivisering där teorin använder sig av decentralisering, målstyrning och konkurrens för att uppnå effektivitet.<sup>83</sup>

Den marknadsorienterade kommunen med tydliga influenser av New Public Management kan krocka med traditionella värden. En tydlig förändring som setts och som är mest framträdande enligt Stig Montin och Mikael Granberg (2013) är att den offentliga verksamheten nuförtiden ska styras med mål istället för processtyrning. Vid målstyrning är fokus istället på resultat alltså effektivitet och konkurrens, medan processtyrning är mer detaljstyrande vid själva utförandet av arbetet.<sup>84</sup> Målstyrning har blivit den dominerande managementdoktrinen inom offentlig sektor, detta menar Johan Lantto (2005) eftersom de politiska organisationerna har vuxit så mycket att politiker numera inte har tid att sätta sig in i detaljarbete. Tanken har också varit att kunna ge tjänstemän mer handlingsutrymme, vilket vidare ska leda till ökad kreativitet och genom kreativiteten skapa ett affärsmässigt tänk inom offentliga sektorn.<sup>85</sup>

När dessa reformer började blomma blev det också mer populärt att bedriva offentlig verksamhet i bolagsform för att få det offentliga att bli mer likt det privata näringslivet, alltså mer företagslikt.<sup>86</sup>

---

<sup>81</sup> Granberg & Montin 2013, s 100

<sup>82</sup> Lantto 2005, s 21

<sup>83</sup> Almqvist 2006, s 32

<sup>84</sup> Granberg & Montin 2013, s 97

<sup>85</sup> Lantto 2005, s 15

<sup>86</sup> Ibid, s 21

Det som faktiskt är det nya i New Public Management menar Almqvist (2006) är den tydligare styrningen där fokus ligger på rationell styrning. Vidare säger Almqvist att den rationella styrningen går ut på tydlig målstyrning, där måluppfyllelse sedan i efterhand tydligt utvärderas, där fokus förflyttas från ansvar genom förtroende till ett mer rationellt förhållningssätt där styrningen kan kvantifieras såsom kontroll och uppföljning.<sup>87</sup>

Modellen nedan illustrerar hur styrningen ser annorlunda ut vid rationalistisk styrning kontra traditionell eller "mikro" styrning.



Bild 5:1 - Rationalistisk kontra traditionell styrning. Modellen utläses från vänster till höger.<sup>88</sup>

Denna bild visar hur New Public Management med sitt rationalistiska synsätt har påverkat politiken, förvaltningen, verksamheterna och brukarna genom sin systematik.<sup>89</sup>

<sup>87</sup> Almqvist 2006, s 28

<sup>88</sup> Ibid

<sup>89</sup> Ibid, s 13

## 5.9 Rational Choice

Rational Choice teorin har vuxit sig starkare senaste decennierna inom den offentliga sektorn och inte minst inom politiken.<sup>90</sup> Denna teori har stark grund i ekonomiska ansatser och handlar grundläggande om att bedöma kostnader och vinst vid olika val, för att sedan välja det valet som nyttomaximerar och därför också det rationalistiska valet. Rational Choice kan enligt teorin förklara hur alla mänskliga val blir utformade eftersom teorin utgår ifrån att människor som individer nyttomaximerar utifrån egenintresse.<sup>91</sup>

**Exempel:** *“ If I am choosing whether to make a drink for myself, then I must weigh up the benefits of performing this action (satisfying my thirst) against the costs (time and trouble of performing the action). ”*<sup>92</sup>

Citatet bygger på distinktionen mellan kostnad och vinst och att genom ett rationalistiskt synsätt kunna avgöra vilket som ger största möjliga nyttomaximering vid angivet tillfälle. I detta fall valet mellan att släcka sin törst kontra tid och jobbet som krävs för att utföra den specifika aktionen.

Rational Choice och New Public Management tangerar ibland varandra inom offentlig sektor och när det offentliga blivit mer influerat av New Public Management har även Rational Choice blivit en stundtals dominerande teori inom offentlig förvaltning. När politiker styr via mål genom teorin New Public Management, ges generellt ett stort handlingsutrymme till utföraren, sålunda förvaltningen. Precis som det görs inom den privata sektorn när entreprenörer anställs för att utföra arbete. Vilket bygger på att politiker är “beställare” och verksamheten är “utförare” med marknadstänk, detta menar Jonas Lantto (2005) ska leda till mer delegerat beslutsfattande och rationalistisk form av styrning.<sup>93</sup>

Jonas Lantto menar vidare att målstyrningen som är typisk för New Public Management ligger väldigt nära den rationalistiska styrningen. Detta karaktäriseras av decentralisering och stort handlingsutrymme för verksamheten (utföraren) att ta sig an politikernas (beställarnas) delegering av uppgift. Utifrån tänket att människor inte behöver styras in i minsta detalj utan är rationalistiska nyttomaximerare.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Parsons 2005, s 1

<sup>91</sup> Ibid, s 6 och 14

<sup>92</sup> Ibid, s 6

<sup>93</sup> Lantto 2005, s 25

<sup>94</sup> Ibid, s 19

## 5.10 Kritik mot uppsatsens teorier

Något som är bra att ha i åtanke vid användningen av teorin Rational Choice är att det inom politiken finns mycket kritik mot teorin.<sup>95</sup> Problematiken riktar sig mot att Rational Choice fokuserar mycket på ekonomiska ansatser. Rational Choice teorin intresserar sig för vilka preferenser människor har för att kunna ta rationalistiska beslut. Teorin bryr sig inte om varför människorna har just dessa preferenser, vilket vanligen intresserar politiker och offentligt anställda för att kunna blidka allmänintresset i olika frågor.<sup>96</sup> Rational Choice utgår från att individer är maximala nyttomaximerare. För att vara detta måste individen vara medveten om all tillgänglig information inför till exempel konsumtion av en vara. Detta kan i realiteten vara mycket svårt, så att utgå från att vi är maximala nyttomaximerare får ofta mycket kritik. En del menar dock att individer gör det mest rationella val de kan göra utifrån den information och kunskap de har i området där valet ska göras. Det tankesättet menar vissa forskare är nog för att kunna legitimisera denna teori inom den offentliga sektorn.<sup>97</sup>

Stephen Parsons argumenterar i boken "Rational Choice and Politics" att andra faktorer förutom maximal nytta kan ha framträdande roller inom politiken. Rational Choice bygger på metodiken att teorin inte stödjer sig på moraliska skrupler.

**Exempel:** Många föreståndare för Rational Choice argumenterar för att teorin bygger på individuellt nyttomaximerande, vilket kan rimma illa med politikens allmänintresse.

Individer som handlar etiskt kan ifrågasätta Rational Choice. Att människor följer normer som inte nödvändigtvis bygger på rationellt och individuellt nyttomaximerande är ett annat exempel.<sup>98</sup>

Inom New Public Management har influenser som konkurrens, målstyrning, resultat, mätbarhet som alla kan sorters under begreppet effektivitetsmått märkbart fått en framträdande roll. Detta har kritiserats av bland andra Lennart Lundqvist i rapporten

"Demokratins väktare". Lundqvist beskriver hur ekonomiska värden fått en mer dominant roll och demokratiska värden får stå tillbaka på grund av detta.

Kritik finns också att New public Management influenserna inte klarat av att leverera en större effektivitet inom den offentliga verksamheten.<sup>99</sup>

---

<sup>95</sup> Parsons 2005, s 10

<sup>96</sup> Ibid, s 9

<sup>97</sup> Ibid, s 8

<sup>98</sup> Ibid, s 149f

<sup>99</sup> McLaughlin & Parsons (2002), s 11

## 6. Empiri

---

*I kapitlet redogörs studiens empiriska datainsamling från nio intervjuobjekt. Inledningsvis ges en kort beskrivning av de utvalda respondenter som arbetar i bolaget Got Event eller som på ett eller annat sätt är kopplad till bolaget. För att ge en lättläslig empiridel har respondenternas svar sammanfattats överlag. I empiridelen har enbart det mest centrala och relevanta för uppsatsens analys och slutsatser tagits med. Citaten i empiridelen är hämtade direkt från de aktuella intervjuerna och redovisas precis som de har transkriberats i löpande text. Detta innebär att empiridelens citat är skrivna i talspråk. För att ta del av hela intervjuer, vänligen läs separat bilaga.*

### 6.1 Beskrivning av respondenterna

Lotta Nibell, VD Got Event

Anders Albertsson, evenemangschef Got Event

Roger Dahllöf, ekonomisamordnare Got Event

Bettan Andersson (Vänsterpartiet), ordförande Got Events styrelse

Åsa Hartzell (Moderaterna), ledamot Got Events styrelse (Moderaterna)

Daniel Bernmar (Vänsterpartiet), vice ordförande Stadshus AB

Peter Berggren, bolagsansvarig Stadshus AB

Karl Jartun, ordförande IFK Göteborg

Mats Grauers, ordförande Frölunda Hockey

## 6.2 Sammanställd empiri

### Hur ser du på affärsmässighet och allmänintresse, går det att kombinera?

Att kombinera affärsmässighet och allmänintresse tror samtliga respondenter åtminstone i teorin är möjligt i kommunala bolag. Oavsett vilken roll respondenterna har eller vilket parti som representeras är alla överens om att svårigheterna med att kombinera perspektiven är att hitta en sorts balans. Ett exempel är två citat som är hämtade från intervjuerna med två av politikerna i Got Events styrelse.

Bettan Andersson (V), ordförande i Got Events styrelse säger - "Got Event ska vara kommersiella och vinstdrivande, ett hela staden perspektiv ska finnas."

Vidare säger Åsa Hartzell (M), ledamot i Got Events styrelse - "Jag tror definitivt att det går att kombinera. Sen så går inte affärsmässigheten till 100 procent om man driver ett företag eller bolag inom kommunen, på grund av att det är andra värden man måste ta hänsyn till, t.ex. göteborgarnas bästa."

Vad som gett avvikande svar är på frågan hur respondenterna själva ser på definitionen av affärsmässighet och allmänintresse. Föreningsrepresentanterna som intervjuades tyckte att Got Event och politikerna inte satsar tillräckligt på stadens elitlag. Medan Got Event och politikerna själva anser att det har ett större helhetsperspektiv, där de måste ta hänsyn till hela staden.

Peter Berggren, bolagsansvarig hos Stadshus AB uttalar sig så här angående allmänintresset

- "Det är en politisk fråga vad man definierar som allmänintresse, det är ju olika beroende på vilken politisk ideologi man har. Å sen genomförs det på olika sätt på olika platser. Allmänintresse är ett väldigt vitt begrepp, beroende på vem man frågar."

Respondenternas svar på hur de ser på affärsmässighet skiljer sig precis som svaren gjorde på hur de ser på allmänintresse. Några av respondenterna associerar affärsmässighet med monetära värden, medan andra berör sociala värden, som hållbarhet. Got Event ser affärsmässighet som ett professionellt förhållningssätt, där de mäter mål genom målstyrning och effektivitet för att nyttja medborgarnas skattepengar på bästa sätt.

Lotta Nibell, VD hos Got Event definierar nedan allmänintresse och affärsmässighet ur Got Events perspektiv:

**Affärsmässighet;**

- "Det svåra är definitionen av det. Jag tror att affärsmässighet, det är ju att hushålla med resurserna man har oavsett om det är ekonomi eller personella resurser eller andra tillgångar och det gör man i vilka verksamheter som helst, inte unikt för kommunal verksamhet, eller något som går i strid mot uppdraget vi har. Oavsett, vi ska både generera pengar, men vi får också ett koncernbidrag och båda delar måste vi vara effektiva med."

**Allmänintresse:**

- " Att vi faktiskt är till för göteborgarna, vi är ju kommunalt finansierade till stor del och kommunen väljer ju att lägga pengarna för dom ser det som en investering för göteborgarna och näringslivet i Göteborg. Verkyget är evenemang och kunna få hit mer turister. Resultatet ska vara så att det är bra för oss som bor här. "

Nibell pratar vidare om att hon inte ser något hinder att kombinera affärsmässighet

och allmänintresse. Hon säger – " Man måste uppnå en balans i det, det ena får inte vara på bekostnad av det andra. " Vilket innebär att Got Event ska generera pengar, men att de också får ett koncernbidrag och i båda delarna måste Got Event vara effektiva.

Anders Albertsson, evenemangschef hos Got Event uttalar sig om allmänintresse - " Det har exploderat av stadsövergripande mål, väldigt mycket hållbarhetsfrågor, social hållbarhet, etnicitet. Våra anställda ska spegla göteborgssamhället. Även vårt evenemangsutbud borde spegla Göteborgssamhället. Bredda evenemangsutbudet. Någon form av rättvisa i systemet. Hade vi varit kommersiella skulle vi kunna skita i vad kommunstyrelsen tycker, men nu blir det något vi behöver förhålla oss till. "

Albertsson berörde också affärsmässighet - "Affärsmässiga sidan, då använder vi oss av rörlig hyressättning. Går det bra för er vill vi givetvis tjäna lite också, men går det dåligt för er så vill vi ge er en "kudde". Och går det åt helvete för er så kanske vi också går minus. Detta är något vi gör för att få affärsmässiga kunder i husen. Olika spektra som går ihop. "

Vidare lyfter Albertsson fram att om Got Event kan erbjuda arrangörer en effektiv resa, att enkla lösningar fungerar, öppnar det upp för arrangörer att vilja komma tillbaka - " Om vi kan erbjuda arrangörer en effektiv resa. Om vi kan lösa det väldigt enkelt, så att arrangörer vill komma tillbaka så är det nog så att vi vill vara så effektiva som det går. En bra dialog är viktig. "

Daniel Bernmar (V), vice ordförande hos Stadshus AB är inte lika övertygad om att affärsmässighet och allmänintresse går att förena i nuläget hos det kommunala bolaget Got Event. Han uttrycker sig såhär - " Jo, jag tror dom menar precis såhär, målsättningen måste alltid vara att arenan går runt, och dom flesta går inte runt, och det är heller ingen som tycker det är konstigt. Men deras målsättning måste ju vara det. Och det är ju det Got Event säger, målsättningen måste ju alltid vara att affärsnyttan och allmänintresset hänger ihop. Och att det går att hitta sådana kombinationer, så att vi kan få in pengar samtidigt som vi följer stadens budget, som handlar om att skapa en jämlik stad till exempel. Så Got Event letar ju efter den typen av lösningar hela tiden. Sen måste man ju som jag, som sitter här inne (Göteborgs Stadshus AB), måste ju vara pragmatisk och inse i alla fall i den politiska debatten när jag pratar med aktörerna att verkligheten ser inte ut så. Det har ju inte kommit till den punkten där det är möjligt att kombinera dom här två, och pragmatisk ta hand om det faktumet. Och då bygga en väldigt stor arena, med det här befolkningsunderlaget som finns här, är ju ännu mer så att skattebetalarna ska betala. Det är lägre affärsmässighet. "

Karl Jartun, ordförande hos IFK Göteborg förstår att Got Event måste bedriva en typ av affärsmässighet för att kunna finansiera sina kostnader vilket i slutändan leder till allmänintresse då exempelvis IFK Göteborg kan spela sina hemmamatcher på Gamla Ullevi.

Peter Berggren nämner turismekonomiska effekter som inbringas via stora evenemang. Vidare säger han - " vill man ha ett attraktivt erbjudande, så att det exempelvis kommer hit turister, både turister och affärsresenärer. Så ska man kunna erbjuda olika typer av intressanta besöksanledningar, och då är arenorna en väsentlig del utav de. Så det är klart att har man Håkan Hellström så drar ju det en hel del resande till Göteborg. Vilket i sin tur då skapar ett finansiellt underlägg för att naturligtvis kunna utveckla staden. "

Berggren talar även om Got Events styrelses uppdrag i kontext med dem andra uppdragen, där Got Event som kommunalt bolag följer tre dimensioner - " Men för att göra en lång historia kort, så tror jag att man hela tiden sitter och funderar på hur man kan hantera den balansen mellan då affärsmässigheten inom "Frölunda och IFK blir nöjda" och att man samtidigt ser till att levererar på sina långsiktiga hållbarhetsmål och samtidigt att man hanterar det att man har en ganska dyr och komplex arenastruktur att vidareutveckla. Och det är den balans som hela tiden måste finnas med, tappar man bort sig i någon av dessa tre dimensionerna så blir det ju inte bra. Levererar man inte mot sina hyresgäster, så gör dom något annat. Levererar man inte mot dom mer hållbarhetsmässiga målen så får man naturligtvis en passning från staden, och stadens politiker. Och levererar man inte på sina långsiktiga ansvar vad det gäller



anläggningars utveckling så kommer andra problem, det är ju en konstant balans. ”

#### **Har du något konkret exempel på när affärsmässighet och allmänintresse är i symbios?**

Generellt hade inte respondenterna något konkret exempel på när affärsmässighet och allmänintresse kan existera i symbios. Många nämnde att det är en kombination av de båda logikerna, där det är viktigt, som nämnt innan, att balansera värdena. När en följdfråga ställdes till respondenterna om lånet från Got Event till Frölunda Hockey på 20 miljoner kronor kunde anses som ett exempel på när affärsmässighet och allmänintresse lever i symbios så svarade samtliga respondenter jakande. Åsa Hartzell (M) säger - “ Ja, och det hade blivit en större förlust för staden.” Överlag svarade respondenterna att det finns allmänintresse att Frölunda Hockey ska existera i Göteborg. Då Frölunda Hockey är ett typiskt landmärke och berör många invånare i staden. Men också utifrån affärsmässigheten då Got Event gör stora intäkter på affärsrelationen med Frölunda Hockey. Trots att beslutet om lånet till Frölunda inte var förankrat hos kommunfullmäktige, så var respondenterna övertygade om att kommunfullmäktige hade godkänt lånet.

Ett konkret exempel som dock togs upp av Lotta Nibell, Roger Dahllöf (ekonomisamordnare) på Got Event och Daniel Bernmar (V) från Stadshus AB var att det finns en utnyttjad marknad som kan generera affärsmässighet, men också allmänintresse. Ett exempel som alla tre tog upp var när en persisk artist som lockade ungefär 30 000 personer till Götaplatsen under Göteborgs kulturkalas. Dahllöf säger - “ en målgrupp som vi inte kommer åt i vanliga fall. Med en sådan artist eller upplägg hade man nått ännu längre ut. Det här tittar man mycket på hur man ska nå dom grupper som inte kommer in. ”

Att locka människor från de yttre områdena med evenemang som engagerar, och då bidra till allmänintresse. Vidare nämnde Dahllöf - “Sen har du köpstarka grupper i dom här också“.

Vilket bidrar till affärsmässighet. Daniel Bernmar menar att Göteborg utvecklas åt rätt håll. –

“ Vi måste planera smart, vi måste planera för göteborgarna. ”

Mats Grauers, ordförande hos Frölunda Hockey talar om att affärsmässighet och allmänintresse kan existera i symbios genom att exempelvis kunna erbjuda fri kollektivtrafik med Frölunda Hockeys matchbiljett. - “ Vilket Got Event tjänar på då fler går på matcherna och utnyttjar restaurang och andra faciliteter. ”

Anders Albertsson nämnde att innan Got Event fanns, så hette det Fritid-Göteborg. Då låg fokus endast på evenemangsfrågorna, Albertsson uttalade sig så här i frågan - ” man fick en professionell organisation som kunde möta aktörerna och kunde vara flexibla och vara en stöttning. ”

Albertsson pratade vidare om en affärsmodell som var konstruerad som sådan att ge en väldigt bra leverans till arrangörerna för att kunna öka antalet evenemang - “ Som nödvändigtvis inte ökar vårt resultat, resultatet kanske blir samma, men har ungefär dubbelt så många evenemang. Dom ökade kostnaderna som det följer med sig äts upp av vinsten på hyran, så att kommunens koncernbidrag ger fler evenemang, men för samma investering. Om den tanken finns, så måste man avväga affärsnytta med allmänintresse. Annars tar man inte så många evenemang.”

Åsa Hartzell (M) nämner ett konkret exempel där Got Event har försökt förena affärsmässighet och allmänintresse. För några år sedan arrangerades något som kallades supermatchen. Då visste Got Event att AC Milan hade ett väldigt stort internationellt fan-club verksamhet, i hela norden. Detta skulle på så sätt locka människor från olika områden och bidra till allmänintresse och affärsmässighet.

#### **Hur upplever du Aktiebolagslagen och kommunallagen? Konflikt?**

Flertalet av respondenterna ansåg att det inte hade uppstått några motsättningar mellan lagarna, då kommunallagen står över aktiebolagslagen. Hartzell nämnde dock en situation där det uppkommer tvetydigheter i samband med lagarna - “ Jag har nog sett att det har skett en krock, speciellt nu i senare tid när majoriteten i Göteborg vill driva bolagen på ett sätt, som ett mer politiskt sätt. Jag anser att sitter du i en styrelse i ett bolag, ska inte halva styrelsen ha en överläggning och bestämma innan man går in på styrelsemötet, det sker i dagsläget. Dom som har makten, sitter å gör upp. Jag tycker att alla frågor från början ska diskuteras i styrelsen direkt. ”

I sin helhet så svarade respondenterna likartat på frågan. Roger Dahllöf betonar respondenternas svar - “ I och med att det är ett aktiebolag så gäller aktiebolagslagen, men samtidigt är det ett kommunalt bolag vilket gör att kommunallagen gäller. ”

Lotta Nibell fyller i det som övriga respondenter har påpekat - “ Ja precis, kommunallagen är överordnad, det är kommunal verksamhet, sen hävdar man att dom som sitter i bolaget gör saker för bolagets bästa och det ska man göra utifrån det perspektivet att du gör det bästa för Göteborgs stad. Det är kommunal verksamhet som bedrivs i aktiebolagsform av olika skäl.”

### **Hur ser du på Stadshus AB:s roll?**

De tillfrågade respondenterna är enade kring Stadshus AB funktion och vad deras uppgift är. Uppgiften är att utöva tydligare styrning från kommunens och politikerns sida mot kommunala bolag.

Daniel Bernmar (V) uttalar sig - " Bilden av att här är det mycket fiffel, här är det många bolag som gör många konstiga saker och så. Därför offentlig förvaltning är trots allt i stor utsträckning väsensskilt från vad man kan göra i ett bolag. Därför i ett bolag finns det en ägare, till ägaren är dit alla intressen går. Men ägaren till ett kommunalt bolag är ju så att säga folket. Det är ju göteborgarna som äger bolagen. Nu försöker vi peppra in att ägarna är göteborgarna, eller fullmäktige. Det skulle jag säga är ett steg ifrån den tidigare bilden där liksom att det fanns en teoretisk föreställning om att ägaren var affärsmässighet i sig. Jag skulle säga att det är nog tvärtom, att Göteborg har tagit stora kliv mot att inte längre bara fokusera på uppgiften, som bolaget har. "

Lotta Nibell understryker att Stadshus AB är en våg av vad man ser i hela Europa - " för att kunna ha en mer styrande modell för att se vad som händer med kommunala medel." Hon fortsätter med att det är viktigt att konkretisera - " Viktigt med konkretisering, blir bättre om vi jobbar gemensamt mot samma mål, mycket hänger ihop med ägardirektivet vi har. "

### **Affärsmässighet och allmänintresset, hur politiskt ideologiskt färgad är frågan?**

Det råder delade meningar hur respondenterna ser på affärsmässighet och allmänintresse. Tydligast blir naturligt resultatet när Bettan Andersson (V) och Åsa Hartzells (M) svar ställs upp, vilka båda sitter i Got Events styrelse. Andersson menar på att hon gärna hade sett ett evenemang som gynnar den sociala hållbarheten, som ger mindre pengar - framför ett stort evenemang. Dock tror Andersson inte att hon skulle få med sig styrelsen på ett sådant förslag. Medan moderaten Hartzell säger att affärsmässigheten är viktigt för att det ska bli långsiktigt. Att affärsmässigheten får vara grunden för Got Event, då bolaget lever mycket på bidrag och inte tjänar tillräckligt med pengar, Hartzell säger - " jag hade valt affärsmässigheten, för att i framtiden kunna satsa på andra typer av evenemang. "

Tydligt är att dem vänsterorienterade förespråkar bildandet av Stadshus AB, med syfte att skapa mer politiskt styre i kommunala bolagen.

Medan Hartzell säger - " Moderaterna, eller vår del hade nog sett att man tittar lite mer på lönsamhet, och tycker att det är det bästa för göteborgarna, att bolagen går bra. Dock ska man inte släppa på att det ska vara evenemang för alla och liknande. Men det har blivit mer fokus

på sociala frågor, och egentligen väldigt lite på vad bolagen ska göra. ”

Frölunda Hockeys ordförande Mats Grauers nämner att politikerna verkar ha en viss syn på idrotten att den inte får kosta, medan kultur gärna får kosta. Att politiseringen av bolagen har lett till att politiken stagnerat och att beslut som ska tas dröjer.

Svårigheten med att förutsäga vad som är allmänintresse ger Peter Berggren ett tydligt svar på - ” det en politisk fråga vad man definierar som allmänintresse, det är ju olika beroende på vilken politisk ideologi man har.” Medan det är enklare att definiera affärsmässighet, då det är relativt fyrkantigt. Det blir - ”ideologiskt baserade frågor” på hur man mäter samhällsnyttiga effekter, fortsätter Berggren. Det tar tid för beslutsfattandet då politikerna måste komma överens över blocken, vilket kräver en bra dialog.

#### **Affärsmässighet och allmänintresse genom New Public Management och Rational Choice?**

Respondenterna anser övervägande att Got Event och kommunala verksamheter generellt har blivit allt mer effektiva. Det görs idag mätningar på hur många som besöker Got Events anläggningar. Hur många kvinnor, män och olika åldersgrupper som går på evenemangen - ” något man gör hela tiden, effektiviserar.”, menar Åsa Hartzell (M). Något som Göteborg har arbetat med länge nu. Det skiljer sig dock mellan respondenterna vad man anser har blivit mer effektivt och vilka faktorer som mäts i större utsträckning. Några anser att det har blivit mer mätningar gällande sociala faktorer, medan andra respondenter nämner att monetära värden har fått tagit mer plats. Men överlag har mer mål- och resultatriktad styrning implementerats.

Lotta Nibell säger att Got Event ska vara extremt affärsmässiga i den synvinkeln att de inte - ” ger bort några skattepengar. Vi måste leva på marknadens villkor och kunna göra bra affärer. För att sedan medvetet kunna göra sämre affärer rent affärsmässigt, men som är bra i andra perspektiv.”

#### **Om Got Event hade drivits i privat regi, hade det sett annorlunda ut då?**

Respondenterna svarar likvärdigt på frågan om Got Event hade varit privatstyr istället för kommunalt. IFK Göteborgs ordförande Karl Jartun säger - “ I privat regi hade vi inte kunnat spela på den arenan, för vi hade inte orkat med hyran”, och hänvisar till Gamla Ullevi. Likt Jartun svarar de andra respondenterna att Got Event i privat regi endast hade fokuserat på att gå med vinst, något bolaget inte gör. Att ta hänsyn till det allmännyttiga hade inte varit prioriterat. Lotta Nibell nämner att Got Event har ungefär 20 000 föreningstimmar på deras

anläggningar där en försumbar hyra tas ut. Hade Got Event drivits i privat regi hade hyran varit högre, och inte alls lika många föreningar kunnat hyra in sig. Vilket i sin tur skulle leda till mindre allmänintresse.

**Längre utdrag ur intervjun med Got Events VD Lotta Nibell som ger ett makroperspektiv (helhetsbild) av Got Event**

Nibell ger en helhetsbild om vilka aspekter som tas med i beräkningen när beslut fattas kring vilka evenemang som ska hållas på arenorna. Viktigt är att veta hur stor turist andel ett evenemang ger, hur länge de tillresta övernattar på hotell och hur många göteborgare som går på evenemangen, också hur mycket pengar som spenderas per besökare i snitt.

Vidare pratar Nibell om att satsningar på Frölunda Hockey genererar mindre turismekonomiska effekter, men att det är bra för Göteborg att Frölunda Hockey finns. Hon presenterar ett exempel på vad Gothenburg Horse Show (GHS) frambringar i turismekonomiskt värde jämfört med vad Frölunda Hockey genererar i turismekonomiskt värde. Det skiljer ganska stora summor, men Nibell betonar att Frölunda ger andra värden - “ Men du måste lägga ihop flera olika parametrar för att skapa en helhetsbild. ”

Nibell fortsätter med att lyfta fram vad Ullevi genererar till Göteborgs Stad - “ även om den skulle gå lite back så genererar den ungefär en halv miljard, om man omsätter vad den betyder - 5000 anställningar. Vill man tacka nej till det ?”

Nibell menar på att det är lätt att ifrågasätta Ullevi, men att man då måste lyfta blicken och kolla i flera dimensioner.

Vidare pratar Nibell om att när allt kommer omkring måste Got Event vara affärsmässiga mot både elitföreningar och konsertarrangörer. Hon menar på att Got Event hela tiden måste ha ett öga på hur det ser ut i övriga städer och dess arenor. Vilket förklarar den nya hyresmodellen som har tagits fram. Detta för att inte koncernbidragen som bolaget tillhandahålls ska eskalera. För att uppnå en viss kombination av affärsmässighet och allmänintresse så behöver Got Event tänka i flera perspektiv - “ Det är företagsekonomi, turismekonomi och samhällsekonomi. Det är de tre perspektiven vi måste förhålla oss till.” Vilket ger frågor som exempelvis, vad eftersöker Got Event? Vad behöver staden?

På Karl Jartuns uttalande att ungdomsidrotten i sig är en social faktor för dem, svarade Nibell - “ Det har vi med som berörelsepunkt eftersom vi har möjlighet att ge bra träningsmöjligheter etc. centralt i staden för rimlig kostnad. Det kan vara lite vårt bidrag till det.”

Dessutom pratade Nibell om att social hållbarhet och evenemang är något som det kommer satsas på i framtiden, exempelvis utforskade målgrupper. Men eftersom Got Event inte äger innehållet alla gånger på evenemangen så säger Nibell - “ vi måste också få möjlighet att kunna skapa ett innehåll som tilltalar olika grupper, så är det.”

Hon fortsätter med att det är svårt för Got Event att bestämma vad Live Nation ska lägga för typ av konsert på arenorna. Betonar att arrangörer är extremt affärsmässiga.

Nibell nämner också att idrotten genererar en form av värdighet, tillhörighet, samhörighet och att föreningslivet ger mycket ur ett hälsoperspektiv - “Att ingå i något sammanhang, det tror jag underskattas.” Föreningslivet kan underlätta för exempelvis integration vilket ger stor nytta. Men att det är svårt att mäta eller sätta ett värde på det.

## 7. Analyskapitel

---

*I analyskapitlet analyseras uppsatsens frågeställning i relation till resultatet från empirin tillsammans med uppsatsens referensram.*

### 7.1 Modeller till analysen

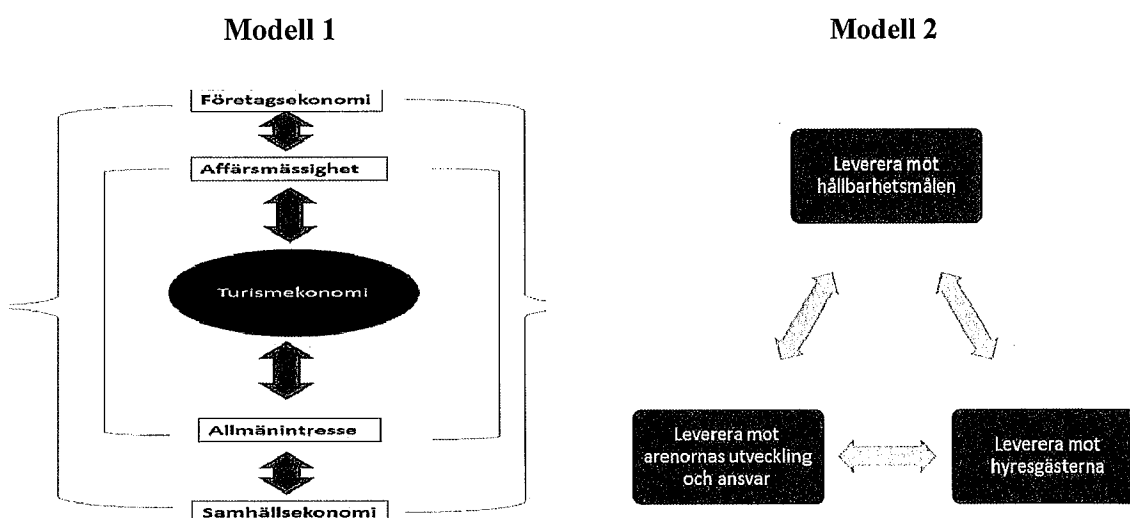
Analysen baseras till viss del direkt och indirekt utefter två analysmodeller. I första modellen har vi delvis tagit inspiration från Lotta Nibell som är VD på Got Event där hon i vår intervju med henne förklarade att Got Events organisation är komplex och att det är viktigt att lyfta perspektivet från ett mikroperspektiv till ett makroperspektiv för att förstå och kunna analysera Got Events uppdrag och bidrag till Göteborg som stad. Nibell tryckte på att det företagsekonomiska, samhällsekonomiska och turismekonomiska är beroende av varandra för att Got Event som bolag ska kunna leverera både affärsmässighet och allmänintresse i sitt uppdrag, och dessutom få dessa att existera i symbios.

**Presentation av modell 1:** Samhällsekonomiska och företagsekonomiska ansatser lever sida vid sida eftersom det är ett kommunalt bolag som har som målsättning att få affärsmässighet och allmänintresse att existera i symbios. Från det företagsekonomiska bildas affärsmässiga värden och från det samhällsekonomiska bildas värden med utgångspunkt i allmänintresset eftersom blicken lyfts till "ett hela staden perspektiv" där alla medborgare ska gagnas av Got Events verksamhet. Ur affärsmässigheten och allmänintresset jobbar Got Event med riktning att evenemangen ska ha goda intäkter, men samtidigt blidka hela Göteborgs befolkning och inte specifika målgrupper. Från dessa evenemang skapas turismekonomiska effekter som gagnar näringslivet (affärsmässighet) eftersom det skapas arbetstillfällen på hotell, restaurang med mera. Även allmänintresset tillgodoses eftersom nya arbetstillfällen gör att kommunens invånare genererar mer kommunalskatt till den offentliga sektorn. Istället genererar då modellen affärsmässighet och allmänintresse genom turismekonomiska effekter vilket sedan skapar företagsekonomiska och samhällsekonomiska effekter vilket gör att modellen rör sig både utifrån och in och inifrån och ut vilket pilarna i modellen illustrerar. Monetära intäkter på dessa olika effekter syns inte alltid i Got Events bokslut, men likväl påverkar Got Event staden genom effekterna som skapas av deras uppdrag och bolagsfunktion.

**Presentation av modell 2:** Modell nummer två bygger på vår intervju med Peter Berggren, bolagsansvarig för Got Event. Han pratar om tre dimensioner som alltid måste efterhållas för att Got Event ska klara av att leverera sitt uppdrag mot staden.

**Peter Berggren förklarade problematiken i vår intervju med honom:**

- “Levererar man inte mot sina hyresgäster, så gör dom något annat. Levererar man inte mot dom mer hållbarhetsmässiga målen så får man naturligtvis en passning från staden, och stadens politiker. Levererar man inte på sina långsiktiga ansvar vad gäller anläggningarnas utveckling så kommer andra problem, det är ju en konstant balans”.





## 7.2 Analys

Teorin Rational Choice bygger på att maximera egennyttnan. Det var intressant att se hur väl teorin speglade verkligheten i offentliga organisationer, som i vårt fall ett kommunalt bolag som faktiskt ska handla affärsmässigt (ekonomiskt) vilket Rational Choice som teori från början huvudsakligen stödjer sig mot. Samtidigt ska kommunala bolag ta hänsyn till de demokratiska värdena och allmänintresset, samt politik som ibland framförs på etiska grunder och andra sorters värden som kan kokas ner till begreppen affärsmässighet och allmänintresse. Rational Choice som teori har däremot kritiserats för att inte kunna förklara val som bygger på etiska grunder eftersom teorin bygger på att maximera egennyttnan rationalistiskt. Detta menar Parsons (2005) i sin bok ”Rational Choice and Politics”

För att knyta an mot vår studie och kommunala bolaget Got Event finns det olika värden som kan sorteras under begreppen allmänintresse och affärsmässighet. Hållbarhetsbegrepp som är centrala för allmänintresset som exempelvis social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet kan krocka med värden som ofta förknippas med affärsmässighet. Typiskt affärsmässiga värden som bygger på effektivitet är exempelvis resultat, konkurrens och målstyrning. De senare värdena knyter an mot Rational Choice (speciellt målstyrning som nämns i teoriavsnittet) där tjänstemän ges stort handlingsutrymme att fatta beslut eftersom de antas vara rationella nyttomaximerare. Dessa värden är även typiska för teorin New Public Management som Lantto (2005) framhäver. Genom att använda sig av typiskt affärsmässiga värden som våra teorier bygger på som alla kan benämnas som verktyg för att uppnå effektivitet i verksamheten, kan det affärsmässiga tänket producera värden som bygger på etiska ansatser som social hållbarhet och därigenom få affärsmässighet och allmänintresse att existera i symbios. Därigenom skulle i så fall Rational Choice teorin indirekt kunna förklara etiska val genom just affärsmässighet

Men hur ska det arbetas för att få värdena att existera i symbios? Jo, för precis som den offentliga sektorn har lånat typiska begrepp från den privata sektorn som kan samlas under begreppet effektivitet arbetar den privata sektorn med värden som tidigare var typiskt offentliga vilket Lantto (2005) även understryker. Det kan röra sig om sociala frågor såsom ansvar för samhället som social och ekologisk hållbarhet. Vilket skapar ”good-will” för företagen, och genom ”good-will” så kan affärsmässigheten kopplas in eftersom företagen blir attraktivare för konsumenten genom arbete med starka sociala värden, vilket är förknippat med samhällsansvar. Incitament finns också att jobba med frågor som berör social hållbarhet för att fånga upp marknadsandelar och köpkraft som tidigare varit utforskade, genom att lära

sig om andra kulturers preferenser. För att koppla ihop detta med ett kommunalt bolag som Got Event och vår frågeställning "affärsmässighet och allmänintresse, kan dessa existera i symbios?" så är vi övertygade om att det faktiskt går och att privata näringslivets sätt att arbeta med det kan stå som viss förebild. I våra intervjuer svarade majoriteten av respondenterna också att olika sätt att försöka effektivisera verksamheterna genom influenser från privata näringslivet har blivit ett dominant synsätt i styrningen av offentlig verksamhet på senare år, vilket även Lundqvist (1998) insinuerar. Detta styrker även analysen gentemot uppsatsens referensram.

Sverige är idag ett heterogent samhälle där olika kulturer lever sida vid sida i samhället. Det är viktigt för Got Event att lära sig vad dessa olika kulturer söker för evenemang att lägga sina pengar på under sin fritid. Genom att söka sådana evenemang så speglar Got Event hela samhällets intressen och allmänintresset tillgodoses, samtidigt som en ganska utforskad marknad sett ur ett affärsmässigt perspektiv kan utforskas, och samtidigt inbringa intäkter, vilket även Got Events ekonomisamordnare Roger Dahllöf poängterar.

Got Event söker ibland evenemang som kanske inte ett privat evenemangsbolag hade gjort, eftersom de endast ser till sig själva och intäktssidan, vilket Anders Albertsson även poängterar i vår intervju med honom. På så sätt kan Got Event skapa ett allmänintresse hos sina evenemang eftersom de inte har krav på sig att vara vinstdrivande, utan andra värden får också ha en avgörande betydelse vid planering och genomförande av evenemang. Det går även att argumentera för att turismekonomiska effekter är ett affärsmässigt synsätt att se på saken, eftersom det sätter fart på det privata näringslivet i staden.

Möjligheten finns också rent hypotetiskt att kunna få hit ett evenemang som genererar stora intäkter som världsartister och stora sportsliga evenemang samtidigt som det faktiskt genererar stora summor till staden i turismekonomiska effekter. Detta är ett synsätt på att kunna kombinera båda affärsmässighet och allmänintresse, och göra staden attraktiv i sig självt. Eftersom stora evenemang ökar stadens dragningskraft när människor väljer stad att bosätta sig i och företag väljer plats att etablera sig på, vilket även respondenterna var övertygade om. Got Event utövar affärsmässiga relationer med stora konsertjättar som Live Nation och elitklubbar som Frölunda Hockey och IFK Göteborg. I vissa relationer utövas mer affärsmässighet än allmänintresse och i andra relationer mer allmänintresse än affärsmässighet, men samtidigt försöker hela tiden Got Event att uppnå en balans i dessa två dimensioner. Affärsmässigheten i en relation med elitklubbarna kan vara en förutsättning för att kunna bedriva breddverksamhet i en annan relation för att gynna allmänintresset, men

intäkterna hade inte varit försvarbara om bolaget drivits i privat regi.

Det kan vara svårt att se allmänintresset i mikroperspektiv när Got Event som kommunalt bolag gör minusresultat år efter år. Det gäller att inte stirra sig blind på redovisningsböckerna utan att lyfta blicken till ett makroperspektiv och se vad Got Events verksamhet har för positiv inverkan på staden som helhet, och även arenans roll i detta. Ser vi endast på arenorna i sig själva är det svårt att göra gynnsam ekonomi (att de ska vara bärande i sig själva). Därför är det viktigt att se de ytterligare effekterna arenan möjliggör för staden Göteborg. När man lyfter blicken till ett samhällsperspektiv och samhällsekonomi kan det ibland vara svårt att se och styra över dessa effekter och utvärdera dessa genom att kvantifiera effekterna. Det är viktigt för Got Event att tydliggöra sina mätbara mål och kunna följa upp effekterna för att kunna legitimera sin verksamhet och förhålla sig till affärsmässighet och allmänintresse. Detta kan kopplas till SKL:s principer om kommunal och landstingsägda bolag (2006) och även Modell 1 i början av kapitlet.

Ett ord som ofta kommit på tal under intervjuerna är "balans" och då åsyftas balansen mellan affärsmässighet och allmänintresse. Viktigt är även att reda ut definitionerna av dessa värden först och främst för att sedan kunna göra en mer djupgående analys av sambanden. Detta påpekar Thomasson (2013). Även Pache och Santos (2010) nämner svårigheten att bemöta motstridigheten mellan affärsmässighet och allmänintresse i en organisation. Detta kan kopplas till respondenternas svar kring svårigheten att konkretisera vad balans mellan affärsmässighet och allmänintresse faktiskt innebär.

Ett tydligt samband som är centralt i vår analys handlar om att kunna tillgodogöra sig de politiska målen med hållbar utveckling i fokus, men samtidigt kunna verka utefter premisserna om affärsmässighet och kunna bära sig självt ekonomiskt vilket någonstans är målet. Detta eftersom Got Event får ett bidrag av Stadshus AB som täcker ungefär hälften av Got Events kostnader, resten finansieras av egna intäkter. Definitionen av affärsmässighet och allmänintresse är självfallet kraftigt politiserad, detta har vi också fått väl bekräftat i empirin av våra respondenter.

Även om relationerna med elitklubbarna IFK Göteborg och Frölunda Hockey bedrivs affärsmässigt till exempel hyresmässigt så sker ändå samarbete med dessa klubbar för att jobba med sociala projekt. Tanken är ju att detta ska gynna elitklubbarnas "good-will". Samtidigt är det en långsiktig investering eftersom exempelvis barn och unga ska få intresse för sporterna fotboll och ishockey. Detta är Got Event med och stöttar eftersom det är sociala projekt och det finns mycket att utvinna genom lagidrott för barn och unga, vilket även Lotta

Nibell poängterar i empirin. Elitklubbarna gör förstås inte detta enbart för att vara snälla, utan såklart för att investera i framtida supportrar som stärker klubbarnas varumärke. Detta ställs givetvis mot ett affärsmässigt perspektiv, där social hållbarhet och affärsmässighet kombineras.

Hållbarhetsfrågor kan därför kopplas hela vägen genom Got Events verksamhet. Att jobba med hållbarhet är en förutsättning för att legitimera sin verksamhet hos stadens politiker.

Att jobba affärsmässigt är en förutsättning för att kunna leverera tillräckligt mycket intäkter för att kunna legitimera sin existens och kunna arbeta med social hållbarhet. Att arbeta med arenautveckling är en förutsättning för att ens verksamheten ska kunna existera från första början och för att locka attraktiva evenemang till staden. Alla dimensioner går in i varandra och påverkar varandra med någonstans arenan som bas som påverkar affärsmässigheten (intäktssidan) och allmänintresset (hållbar utveckling) för att kunna få dessa värden att existera tillsammans i symbios. Detta samband redovisas grafiskt i Modell 2 i början av kapitlet.

Däremot krävs affärsmässigheten och allmänintresset för att kunna påverka arenautvecklingsfrågorna åt rätt håll och kunna få möjliga bidrag av politiker för bland annat investeringar i arenaparken. Vill man sedan kunna koppla in näringslivet i frågor som berör nyinvesteringar krävs också ett affärsmässigt tänk för att intressera. Enligt Almqvist (2006) och Lantto (2005) har den offentliga sektorn också blivit mycket mer fokuserad på effektivisering och resultat på senare år vilka våra teorier med Rational Choice och New Public Management stödjer sig på. Därför krävs det också ett affärsmässigt tänk rent ekonomiskt för att få gehör även hos staden men samtidigt måste allmänintresset alltid tillgodoses likaså.

Vad gäller Stadshus AB:s bildande är tanken att det ska effektivisera upp bolagen och att det blir en tydligare styrning från kommunen som faktiskt är ägaren. Även vad gäller organiseringen internt ser vi möjligheter att kombinera affärsmässighet och allmänintresse utefter hur Got Events VD Lotta Nibell definierar dessa två värden. Genom att effektivisera verksamheten och agera "affärsmässigt" så sparas skattepengar vilket gynnar allmänintresset, så den infallsvinkeln på vår frågeställning är också relevant. Nu är Stadshus AB och omorganiseringen ganska ny och vid omorganiseringar tar det alltid tid innan det fungerar som det ska i praktiken. Detta har vi också erfarit i våra intervjuer både hos Got Event, men också hos utomstående aktörer som Frölunda Hockey och IFK Göteborg. Där framförallt Frölundas ordförande Mats Grauers uttalade sig skeptiskt där han påpekade att

organiseringsbiten var betungande, där det tar väldigt lång tid från idé till genomförande, om det ens blir ett genomförande. Detta är såklart inte endast på Got Events bord, utan de tillhör endast en liten bit av tårtan av berörda aktörer. Både Anders Albertsson och Peter Berggren samt SKL (2006) nämner dialogen som ett viktigt verktyg. För att kunna leverera på sitt uppdrag krävs bra dialog och samarbete med stadens politiker (kommunfullmäktige). Detta är en beröringsbit vi möter från flera perspektiv då vi analyserat Got Event utefter vår frågeställning, att man måste tänka större och få in hela staden och dess aktörer i analysen av Got Event för att skönja en rättvisande bild av bolaget, eftersom det är så många olika dimensioner inblandade.

Got Event jobbar med entreprenadlösningar och har gott om affärsmässiga kunder som verkar på en konkurrensutsatt marknad, därför behöver även Got Event agera affärsmässigt på marknaden för att effektivisera sig som organisation och få ut så mycket service som möjligt till medborgarna för skattepengarna, vilket ägardirektivet hänvisar. Därutöver måste det levereras mot arrangörerna för att få ut så många evenemang som möjligt genom att vara effektiv med intäkter och skattepengar. Anders Albertsson pratade om detta i vår intervju med honom, att Got Event gör större intäkter ju mer evenemang de har, men då tillkommer också kostnaderna. Vilket kan innebära att Got Event går plus minus noll på att ta på sig flera evenemang. Men att få ut så mycket service som möjligt är Got Events uppdrag mot medborgarna, således ökar evenemangsbiten även fast det inte ger mer pengar i fickan i slutändan.

I det privata näringslivet är servicen medlet för att leverera intäkter. Inom den offentliga sektorn är istället intäkterna medlet för att leverera service. Enligt Kickert (2001) är intäkterna för ett kommunalt bolag vitala för att kunna leverera service till medborgarna på så hög nivå som möjligt. För att intäktssidan ska växa är affärsmässighet ett viktigt förhållningssätt för att kunna maximera servicen för medborgarna. Detta knyter an mot våra teorier som bygger på typiskt affärsmässiga värden. Därigenom blir affärsmässigheten ett medel för att leverera allmänintresse. Även bidragen (skattepengar) som kommunala bolag erhåller bör hanteras så effektivt som möjligt för att leverera så mycket service som det bara går för skattecronan, detta diskuterar även Lotta Nibell i empirin. Även i det här fallet är affärsmässighet något som kan generera allmänintresse. Detta framförs även i SKL:s principer om kommunala och landstingsägda bolag (2006).

## 8. Slutsats och vidare forskning

---

*I studiens avslutande kapitel presenteras slutsatser som vi har kommit fram till och vad som i framtiden kan forskas vidare om.*

Den breda ingången i empirin har gjorts eftersom vi inte ville missa eventuella viktiga samband och slutsatser som angår uppsatsens problemformulering, frågeställning och syfte. Detta har även varit tanken i den tidigare forskningen att få med en bredd, som sedan succesivt smalnar av i analysen och sedan ytterligare i slutsatserna.

Vi vill understryka att definitionen av allmänintresse och affärsmässighet är absolut vitala för att överhuvudtaget kunna undersöka relationen mellan dessa värden vare sig de ter sig motstridiga eller om det går att få dem att existera i symbios. Vilket även Anna Thomasson (2013) hävdar i sin rapport "styrning av offentliga organisationer". Skillnaden i vår studie är att faktiskt merparten av våra respondenter var övertygade om att affärsmässighet och allmänintresse kan existera i symbios med varandra i offentliga organisationer, medan Thomassons rapport är mer skeptisk. Oavsett är definieringen av begreppen fundamental.

Got Event definierar affärsmässighet mer processlikt där effektivitet är ett nyckelord, monetära värden och intäkter är nödvändigtvis inte det som ställs i fokus men är likväl ändå med i bilden. Använder man sig av denna lite "mjukare" definitionen av affärsmässighet så ter det sig enklare att förena dessa begrepp och få dem att existera i symbios.

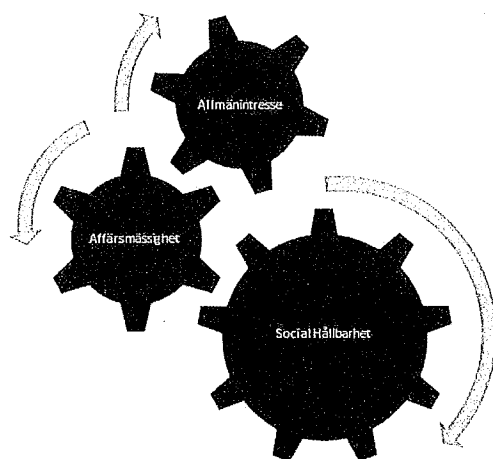
I både empiri och analys finns många tips och idéer för fortsatt forskning i infallsvinklar som till exempel kommunala bolags organisation (ombolagiseringen i Göteborg) och dess påverkan på värdena affärsmässighet och allmänintresse.

Vi behövde dock smalna av oss eftersom vi fick bäst gensvar på vår frågeställning kring social hållbarhet. Därmed kommer slutsatsen att fokusera på detta.

Slutsatsen förhåller sig till social hållbarhet och affärsmässighet och allmänintresse just för att detta sätt att arbeta på var något vi förstod snabbt genomsyrade hela Got Events sätt att arbeta. Social hållbarhet är aktuell i den akademiska debatten och kan lätt översättas till andra organisationer för att göra våra resultat översättningsbara vid andra studier hos andra offentliga organisationer. Affärsmässighet och allmänintresse, kan dessa värden existera i symbios? I slutsatsen återgår vi till frågeställningen för att se hur väl vi fått svar på frågan nu när uppsatsen närmar sig sitt slut.

Vi anser att vi fått bra svar på frågeställningen och att det enligt våra respondenter finns goda utsikter för att förena affärsmässighet och allmänintresse. Det innebär givetvis stora utmaningar, vilket tidigare forskning inom ämnet belyst. Att se på social hållbarhet med affärsmässiga ögon behöver inte betyda att det görs stora intäkter på affärsmässigheten varken idag eller imorgon utan kanske först långt senare. Intäkterna behöver heller inte vara baserade till Got Events verksamhet utan inflödet kan skapas genom bland annat turismekonomiska effekter som vi behandlat tidigare under uppsatsen.

Det vi tror krävs är att det ses på social hållbarhet som en investering för framtiden. Genom att tänka affärsmässigt när begreppet social hållbarhet bearbetas så kan samhällsekonomiska effekter aktiveras indirekt genom Got Events arbete där affärsmässigheten i Got Events verksamhet bildar en viktig roll tillsammans med allmänintresset för att "kicka" igång dessa effekter, vilket vi även varit inne på i analysen (Modell 1). Därför är det viktigt att återkoppla till att det är viktigt att bedöma och analysera Got Event ur ett "makroperspektiv" vid analys av vår frågeställning. Vilka samhällsekonomiska effekter som kan beröras förutom turismekonomiska effekter lämnar vi därhän för andra att forska vidare på. Men det känns logiskt att anordna evenemang för att intressera och engagera exempelvis nyanlända flyktingar som skulle kunna hjälpa flyktingar i socialisering och integration i det svenska samhället, samtidigt som en ganska outforskad marknad för affärsmässighet i framtiden öppnar upp sig?



*Bild 8.1 visar en grafisk illustration som vi har tagit fram och som hänvisar till vår slutsats. Kugghjulen symboliserar en relation som lever i symbios med varandra utefter vår frågeställning och problemformulering där de tre värdena är beroende av varandra.*

Vi har även varit medvetna om svårigheterna med att kombinera dessa två värden och få dem att existera i symbios. Ett ord som användes flitigt i empirin var att hitta en "balans" mellan affärsmässighet och allmänintresse för att få dessa att existera i symbios. Då kan man fråga sig vad innebär balans? vilket värde ska trumfa det andra? Kommunallagen går före aktiebolagslagen hos kommunala bolag, så allmänintresset är det primära. Därför ansåg inte majoriteten av respondenterna att det fanns några svårigheter eller motsättningar mellan dessa två lagar. Vidare ansåg de flesta respondenterna att utvecklingen har rört sig mot effektivisering, där influenser från den privata sektorn för att uppnå effektivitet blivit mer dominerande inom offentlig sektor. Värden som målstyrning, mätbarhet, resultat och konkurrens har fått större betydelse. Däremot finns det alltid en risk att värden typiska för allmänintresse får stå tillbaka om alltför mycket baseras på affärsmässighet. Detta kan även knytas an mot vår grafiska illustration (5.1) i teorin där styrningen övergått från traditionell till rationalistisk styrning, där den senare bygger på ovanstående affärsmässiga värden. Även den tidigare forskningen påvisar i vår uppsats missnöje mot "ekonomism" eftersom det anses hota och underminera demokratiska värden. Vad då balans i praktiken innebär är svårt att exakt veta eftersom det varierar från fall till fall. Vår uppfattning är att tjänstemännen har ganska stort handlingsutrymme i dessa frågor, därför är det viktigt att godtycklighet inte uppstår. Detta skulle också kunna vara ett intressant forskningsområde med lite mer tid på handen. Att faktiskt kunna tränga in i ämnet ännu djupare, och få sitta med i planering och genomförande av evenemang där denna "balans" diskuteras och förhoppningsvis få mer konkreta svar på vad ordet balans mellan affärsmässighet och allmänintresse faktiskt innebär i praktiken.



## Referenser

### Litteratur

Almqvist, Roland. *New Public Management - om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö, Liber AB, 2006.

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj. *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2:a upplagan. Lund, Studentlitteratur AB, 2008.

Bohlin, Alf. *Kommunalrättens grunder*. 6:e upplagan. Stockholm, Norstedts juridik, 2010.

Bryman, Alan. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:a upplagan. Stockholm: Liber AB, 2011.

Dalen, Monica. *Intervju som metod*. Malmö, Gleerups, 2008.

Engdal Oskar & Larsson, Bengt. *Sociologiska perspektiv – grundläggande begrepp och teorier*. Lund, Studentlitteratur AB, 2006.

Ekengren, Ann-Marie & Hinnfors, Jonas. *Uppsats-handboken - Hur du lyckas med din uppsats*. Lund. Studentlitteratur AB, 2006.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wångnerud, Lena. *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4:e upplagan. Stockholm, Norstedts juridik, 2012.

Hallgren, Thomas. *Fakta och argument om kommunala företag*. Stockholm, Kommentus Förlag AB, 1997.

Indén, Tobias. *Kommunen som konkurrent. Kommunalrättsliga befogenheter och konkurrensrättsliga begränsningar*. Uppsala, Iustus förlag, 2008.

Lantto, Johan. *Konflikt eller samförstånd? Management- och marknadsreformers konsekvenser för den kommunala demokratin*. Stockholm, Statsvetenskapliga institutionen, 2005.

Lantz, Annika. *Intervjumetodik*. 3:e upplagan. Lund, Studentlitteratur AB, 2013.

Lundqvist, Lennart. *Demokratins väktare*. Lund, Studentlitteratur AB, 1998.

Malterud, Kirsti. *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning - En introduktion*. 3:e upplagan. Lund. Studentlitteratur AB, 2014.

Montin, Stig & Granberg, Mikael. *Moderna kommuner*. 4:e upplagan. Stockholm, Liber AB, 2013.

Parsons, Stephen. *Rational Choice and Politics*. London, Cromwell Press, 2005.

Svärd, Oskar. Politiker eller företagare - *Kommunikation mellan politiker i ett styrelserum*. Vinklande budskap - *perspektiv på politisk kommunikation*. Hans Bengtsson (red.), 217-232. Lund, Högskolan i Halmstad, 2015.

Thomasson, Anna. Styrning av offentligt ägda bolag. Lund, Studentlitteratur AB, 2013.

Yin, Robert. Case Study Research – *Design and Methods*. 4:e upplagan. London, Sage Publications, 2009.

### Rapporter och tidsskrifter

Adrell, Roland & Albrektson, Björn . Svenska kommunförbundet. Styrelseboken– *en vägledning för ledamöter i kommunala bolagsstyrelser*. Stockholm, 2001.

Barton, Allan. Public and private sector accounting – *The non-identical Twins*. Australian accounting review år:1999 vol:9 iss:18 sidor:22 -31.

Henriksson, Mathias. Arenapolitik på 2000-talet - *om kommuner som bestämmer sig för att sats på en ny idrotts- och evenemangsarena*. Göteborg, Förvaltningshögskolans rapporter, nummer 97, 2008.

Montin, Stig. Privatiseringsprocesser i kommunerna - teoretiska utgångspunkter och empiriska exempel. Statsvetenskaplig Tidskrift, årgång 9, nummer 1, s 31-57. 1992.

Pache, Anne-Claire & Santos, Filipe. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35: 455-476. 2010.

Parsons, Stephen & McLaughlin, Kate. The New Public Management in context. Kapitel 1, s 7. New York, Routledge, 2002.

Sveriges Kommuner och Landsting. Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag - *Erfarenheter och idéer*. Stockholm. 2006

Walter J. M. Kickert. Public management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies *Erasmus University, Dept. of Public Administration, PO Box 1738, 3000 DR Rotterdam, The Netherlands* Received 21 May 1999; received in revised form 17 January 2001; accepted 10 June 2001.

## Elektroniska källor

Aktiebolagslagen. Hämtad 2015-11-16. URL:

[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Aktiebolagslag-2005551\\_sfs-2005-551/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Aktiebolagslag-2005551_sfs-2005-551/)

Got Events ägardirektiv. (Publicerad 2008-09-11) Hämtad 2015-11-21.

URL: <https://dub120.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgn6aTVY-PSRGSW9idZ1yJTA2&folderid=flinbox&attindex=1&cp=-1&attdepth=1&n=72776714> -

Göteborgs Stadshus AB. Bolag. Hämtad 2015-12-02.

URL: [http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/bolag!/ut/p/z1/hVBNj4IwFPwtHrzsoa-iQnssMZhVI-iSCL1sCnl0m\\_BhCpHor7d42D2ZfbeZefMy80BCBrJVN6PVYLpW1Q7n0v9OFrsTCxeCxls e0c90n0TH\\_SE-L9dw-W9BOpm-GUEhd\\_7grT\\_04QskyB7tzZQ43K8I-cfEVKYe0G6MxXKK6u78krHVqjX9q0L6cvxpwqJyeAfSFA0Zy4ZQ4nnrgHmMcxasGPd5AJfQpZrTLFmdpg-ItlgyDdJihRYt-en6AbJxHInuO10j6RGuTfZIsXhgwe4HMZs9ATTAHTs!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/bolag!/ut/p/z1/hVBNj4IwFPwtHrzsoa-iQnssMZhVI-iSCL1sCnl0m_BhCpHor7d42D2ZfbeZefMy80BCBrJVN6PVYLpW1Q7n0v9OFrsTCxeCxls e0c90n0TH_SE-L9dw-W9BOpm-GUEhd_7grT_04QskyB7tzZQ43K8I-cfEVKYe0G6MxXKK6u78krHVqjX9q0L6cvxpwqJyeAfSFA0Zy4ZQ4nnrgHmMcxasGPd5AJfQpZrTLFmdpg-ItlgyDdJihRYt-en6AbJxHInuO10j6RGuTfZIsXhgwe4HMZs9ATTAHTs!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Göteborgs Stadshus AB. Organisation. Hämtad 2015-12-02.

URL: [http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/bolag/goteborgs-stadshus-ab!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfjo8ziQw0NAi2cDB0N3C0sDAwcnQ18XZ1N\\_QwNggz0w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhQx-vEoiMIwHtki\\_YLc0FAAvrRpDw!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#htoc-5](http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/bolag/goteborgs-stadshus-ab!/ut/p/z1/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfjo8ziQw0NAi2cDB0N3C0sDAwcnQ18XZ1N_QwNggz0w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhQx-vEoiMIwHtki_YLc0FAAvrRpDw!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#htoc-5)

Kommunallagen. Hämtad 2015-11-16.

URL: [https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Kommunallag-1991900\\_sfs-1991-900/](https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Kommunallag-1991900_sfs-1991-900/)

Idrottens affärer. (Publicerad 2013-09-14) Hämtad 2015-11-12.

URL: <http://www.idrottensaffarer.se/event/2013/09/har-kan-kommuner-tjana-pengar>

## **Bilaga 1 - Lagtext**

Som kommunallagen hänvisar så ska det fastställas vad som är det kommunala ändamålet med verksamheten. I Got Events ägardirektiv från 2008 står det att Göteborgs Stad beskriver verksamhetens uppgift och förklarar att Got Event är en bidragande aktör till att Göteborg kan stoltsera sig som en evenemangstad. Ägardirektivet förklarar vidare att olika former av samarbete söks för att säkerställa uppdraget. En typ av samverkan som "skall vara av allmänintresse för staden och bidra till en positiv utveckling av bolaget".

### **Kommunallagen - 2 kap. Kommuners och landstings befogenheter.**

1 § Kommuner och landsting får själva ha hand om sådana angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunens eller landstingets område eller deras medlemmar och som inte skall handhas enbart av staten, en annan kommun, ett annat landsting eller någon annan.

Viktiga principer angående den kommunala kompetensen är att det ska främja allmännyttan, verksamheten ska också tillhöra den verksamhetsdrivande kommunens angelägenhet, och den ska röra medborgarna som bor i kommunen.

Det finns även speciallagstiftad kommunal kompetens som befattar verksamheter som inte rör kommunala bolag, som till exempel sjukvård.

7§ Kommunala kompetensen säger i kommunallagen att kommunala bolag:

Får driva näringsverksamhet, om den drivs utan vinstsyfte och går ut på att tillhandahålla allmännyttiga anläggningar eller tjänster åt medlemmarna i kommunen eller landstinget.

Vid sidan om aktiebolagslagen berörs ett kommunalt aktiebolag av regler i bl.a. kommunallagen, tryckfrihetsförordningen, sekretesslagen och lagen om offentlig upphandling. Det uppkommer inte sällan konflikter mellan civilrätten (exempelvis aktiebolagslagen och avtalslagen m.m.) och offentlighetsrätten (exempelvis kommunallagen och offentlighetsprincipen)

”Kommuner och landsting får driva näringsverksamhet, om den drivs utan vinstsyfte och går ut på att tillhandahålla allmännyttiga anläggningar eller tjänster åt medlemmar i kommunen eller landstinget.”

7 § Kommuner och landsting får driva näringsverksamhet, om den drivs utan vinstsyfte och går ut på att tillhandahålla allmännyttiga anläggningar eller tjänster åt medlemmarna i kommunen eller landstinget.

8 § Kommuner och landsting får genomföra åtgärder för att allmänt främja näringslivet i kommunen eller landstinget.

Individuellt inriktat stöd till enskilda näringsidkare får lämnas bara om det finns synnerliga skäl för det.

### **Kapitel 3 - Kommunernas och landstingens organisation och verksamhetsformer.**

18 § Innan vården av en kommunal angelägenhet lämnas över till ett delägt kommunalt bolag, ska fullmäktige se till att bolaget blir bundet av de villkor som avses i 17 § i en omfattning som är rimlig med hänsyn till andelsförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt. I delägda kommunala bolag som inte omfattas av 2 kap. 3 § offentlighets- och sekretesslagen (2009:400), ska fullmäktige verka för att allmänheten ska ha rätt att ta del av handlingar hos bolaget enligt de grunder som gäller för allmänna handlingars offentlighet i 2 kap. tryckfrihetsförordningen och offentlighets- och sekretesslagen. *Lag (2014:573)*.

18 a § Till lekmannarevisor i hel- eller delägda kommunala bolag ska fullmäktige utse någon av de revisorer som enligt 9 kap. 1 § valts för granskning av styrelsen och övriga nämnders verksamhet. *Lag (2014:573)*. I förarbetena till KomL framgår att förvaltningsformen skall ha företräde framför bolagsformen, åtminstone ur demokratiperspektiv.

Göteborgs Stad har stiftat ägardirektiv för Got Event. Som kommunallagen hänvisar så skall det fastställas vad som är det kommunala ändamålet med verksamheten.

Göteborgs Stad beskriver verksamhetens uppgift och förklarar att Got Event är en bidragande aktör till att Göteborg kan stoltsera sig som en evenemangsstad, vilket går att läsa i Got Events ägardirektiv från 2008. Ägardirektivet förklarar vidare att olika former av samarbete sökes för att säkerställa uppdraget. En typ av samverkan som “skall vara av allmänintresse för staden och bidra till en positiv utveckling av bolaget” står skrivet i Got Events ägardirektiv från 2008.

## **Aktiebolagslagen**

“Utgångspunkten i aktiebolagslagen är att ett aktiebolag skall drivas med vinstsyfte. Av bolagsordningen i kommunala bolag framgår dock ofta att bolaget inte skall drivas i vinstsyfte, vilket är tillåtet enligt lagen. Huvudregeln är att all kommunal verksamhet skall bedrivas med självkostnadsprincipen som grund”.

**16 a §** Med ett helägt kommunalt bolag avses ett aktiebolag där kommunen eller landstinget direkt eller indirekt innehar samtliga aktier.

Med ett delägt kommunalt bolag avses ett aktiebolag eller handelsbolag där kommunen eller landstinget bestämmer tillsammans med någon annan. *Lag (2014:573)*.

**17 §** Om en kommun eller ett landsting med stöd av 16 § lämnar över vården av en kommunal angelägenhet till ett helägt kommunalt bolag, ska fullmäktige

1. fastställa det kommunala ändamålet med verksamheten,
2. se till att det fastställda kommunala ändamålet och de kommunala befogenheter som utgör ram för verksamheten anges i bolagsordningen,
3. utse samtliga styrelseledamöter,
4. se till att det anges i bolagsordningen att fullmäktige får ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas,
5. utse minst en lekmannarevisor, och
6. se till att bolaget ger allmänheten insyn i den verksamhet som genom avtal lämnas över till privata utförare. *Lag (2014:573)*.

RÅ 1975 ref 109: ”i underlaget för en självkostnadsberäkning ingår ofta, beroende på hur den kommunala verksamheten utövas, ett stort antal komponenter. Många av dessa kan icke bestämmas på ett exakt sätt utan måste baseras på mer eller mindre osäkra bedömningar. Den beräknade självkostnaden får därför närmast karaktär av riktvärde.