

Masteruppsats i offentlig förvaltning hösttermin 2015
Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet
Student: David Åkesson
Handledare: Ylva Norén-Bretzer
Examinator: Gustaf Kastberg



UP FOR GRABS

- En komparativ studie om hur Göteborgs stadsdelsförvaltningar tolkar och arbetar med företagsklimatet

Sammanfattning

I inledningen konstateras att de lokala insatserna för att påverka den lokala ekonomiska utvecklingen har intensifierats, till stor del på grund av en skiftning av den statliga styrningen och därmed en förändrad relation av de politiska nivåerna. Så är även fallet i Göteborgs stad vilket uttrycks bland annat med budgethandlingens prioriterade mål "Göteborgs företagsklimat ska förbättras, och ett hållbart näringsliv ska främjas.". Denna komparativa studie avser att behandla stadsdelsförvaltningarnas relation till detta specifika mål. Syftet och därmed frågeställningarna, kan beskrivas som att konkretisera tolkningar, samt kartlägga de insatser som bedrivs i relation till målet. För att besvara de två frågeställningarna har två kvalitativa metoder använts, semistrukturerade intervjuer samt dokumentstudier. Intressant gällande urvalet är att majoriteten av de SDF som valde att delta var aktiva inom området.

I det teoretiska avsnittet konstateras att staden styrs utifrån målstyrning, empirin kommer därför att delvis analyseras utefter de ideal men även hinder som styrmetoden medför. Men framförallt är det intressant att undersöka hur organisationerna hanterar och förhåller sig till mål, SDF kommer därför att analyseras utefter tre organisationsteoretiska perspektiv.

Empirin slår fast att det är en diversitet hos stadens tio SDF, både gällande insatser samt hur målets innebörd kommuniceras. Under frågeställning I identifieras flera målstyrningens risker, vilket i kombination med att det inte förväntas någon måluppfyllelse centralt, medför att målet negligeras av flera SDF. Dock fungerar den abstrakta kopplingen då vissa SDF har brutit ner till sin egen kontext. Det föreligger inget samband mellan inkluderande av målet och aktivitet, då endast två stycken har inkluderat målet, men desto fler bedöms vara aktiva på området.

De passiva SDF, fem stycken, förde sällan en diskussion utifrån målets område. Dock indikerar flera ett nyinstitutionellt perspektiv på grund av KF:s budget som övergripande styrdokument. Rimligt är även att målet ej ansågs som verksamhetsrelaterat.

De SDF som bedöms som aktiva, är också de som berördes av båda frågeställningarna. Incitamenten är flera, delvis relaterat till en ekonomisk utveckling men framförallt utifrån stadsdelarnas befolkningsansvar, härlett till den sociala dimensionen. Initiering sker främst inifrån, utefter vilka behov man har med projekt som en ingång. Överlevnadsgraden är olika, men studien påvisar flera exempel på när både insatser och värdegrund har överlevt. Den abstrakta kopplingen har även medfört en samverkan mellan SDF och BRG i vissa fall.

Samtliga organisationsteoretiska perspektiv är representerade i olika grad, där vissa SDF förklaras främst utifrån ett perspektiv, medan andra kan förklaras av samtliga tre. Det är dock plausibelt att insatserna hade genomförts även utan ett prioriterat mål att förhålla sig till. Handlingarna förmedlar också oftast det praktiska arbete som genomförs, snarare existerar en motsatt relation där en stor del av insatserna inte omnämns.

Slutsatser utifrån studien är att målets dignitet anses som tämligen svag. Målet är istället abstrakt i sin karaktär med resultat av fritolkning. Orsaker till aktivitet finnes utifrån SDF:s specifika behov och då utifrån ett holistiskt förhållningssätt gällande näringslivsutveckling. Förmågan att kunna överbrygga dimensionerna av hållbar utveckling ses som förklarande. Näringslivsarbete kan därför relateras till SDF och därmed måluppfyllelse.

Nyckelord: Stadsdelsförvaltning, företagsklimat, målstyrning, organisationsteori

There is nothing like looking, if you want to find something. You certainly usually find something, if you look, but it is not always quite the something you were after. //J.R.R Tolkien

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Lokal tillväxt och företagsklimat.....	1
Relation nationell, regional och lokal nivå.....	3
Tredje generationens politikområde.....	4
De tre dimensionerna av hållbar utveckling.....	4
Syfte och frågeställningar.....	6
Tillvägagångssätt.....	7
En komparativ studie.....	7
Semistrukturerade intervjuer -metod, urval och genomförande.....	7
Dokumentstudier.....	8
Validitet och reliabilitet.....	8
Teoretisk ansats.....	10
Budgethandling som styrdokument.....	10
Målstyrning.....	11
Tre perspektiv på organisationer.....	13
Instrumentellt perspektiv.....	14
Kulturellt perspektiv.....	15
Nyinstitutionellt perspektiv.....	16
Empiri.....	17
Budget som verktyg.....	17
Göteborgs stads budget 2014 samt 2015.....	17
Prioriterat mål företagsklimat.....	18
Frågeställning I –SDF:s tolkning av det prioriterade målet.....	19
Frågeställning II - Genomförda insatser på SDF-nivå.....	29
BRG och projekt som arbetsform.....	29
Angered.....	31
Lundby.....	32
Västra Göteborg.....	33
Västra Hisingen.....	34
Östra Göteborg.....	36
Analys.....	37
Att prioritera bort prioriterade mål.....	37
Det specifika målets innebörd.....	38

Uppföljning av prioriterade mål	39
Analys stadsdelsförvaltningar	40
Passiva SDF	41
Askim-Frölunda-Högsbo	41
Centrum	41
Majorna-Linné	42
Norra Hisingen	42
Örgryte-Härlanda	43
Sammanfattning av passiva SDF	43
Aktiva SDF	44
Angered	44
Lundby	45
Västra Göteborg	46
Västra Hisingen	48
Östra Göteborg	49
Sammanfattning av aktiva SDF	51
Slutsatser	52
Målets dignitet	52
Perspektiv och förhållningssätt	53
Diversitet inom staden	54
Stadsövergripande	55
Till sist	56
Källförteckning	57
Skriftliga källor	57
Kommunala handlingar	58
Muntliga källor	59

Inledning

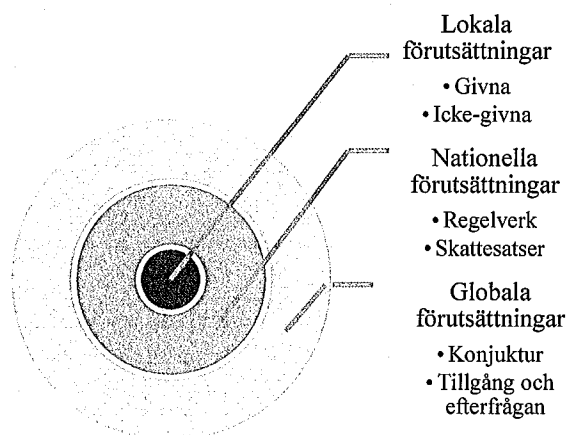
Lokal tillväxt och företagsklimat

“Den tid då de politiska och ekonomiska sfärerna i samhället var åtskilda och levde sina egna liv är sedan länge förbi” (Pierre, 1992:9)

Kommuner ägnar sig i allt högre utsträckning åt tillväxtfrågor. En alltmer ansträngd ekonomi har medfört att man arbetar på andra sätt för att finansiera sin verksamhet (Montin, 2011:34ff). Tillväxt ses som en framgångsfaktor och de kommuner som uppvisar en svag tillväxt anses befinnas i en problematisk situation. Orsaker till att arbetet har intensifierats kan även bero på att kommunen vill framställa sig som modern och nytänkande (Persson, 2010:27ff).

En lokal, ekonomisk tillväxt handlar i grunden om att utveckla välfärden och den egna verksamheten, genom bättre ekonomiska förutsättningar (Bartik, 2005). Fjertorp et al. (2013) utvecklar resonemanget med dess primära syfte “att stimulera utvecklingen och skapa livskraftiga samhällen där människor kan leva, arbeta och ha ett bra liv.” (10).

Det är åtskilliga faktorer, både inom kommunen och externt, som påverkar tillväxten. Skatter och lagstiftning beslutas på nationell nivå, tillgång och efterfrågan är i många hänseenden numera en global fråga (Tillväxtanalys, 2013:28) och därmed utanför kommunens påverkan. Utöver detta finnes även lokalt territoriella *givna* förutsättningar som är näst intill omöjliga för en kommun att förändra (Knutsson et al. 2008). Men man verkar även utifrån *icke-givna* förutsättningar såsom *lokala synsätt och historisk kultur* (Fjertorp et al. 2013:15) samt *politiskt och organisatoriskt ledarskap* (Knutsson et al. 2008). Persson (2010) menar att en *gynnsam politisk kultur* samt *handlingskraft* påverkar kommunens inställning.



Figur 1 Påverkansfaktorer: ekonomisk tillväxt

Även om ekonomisk tillväxt och ekonomisk utveckling är två närliggande begrepp, bör de särskiljas. Ekonomisk tillväxt handlar om en långsiktig produktivitet medan ekonomisk utveckling snarare handlar om en långsiktig konkurrenskraft (Fjertorp et al, 2013:11). Lokal ekonomisk utveckling är därmed en angelägenhet för samhället och inte enbart företagen. I resterande del av studien, kommer det därför att refereras till ekonomisk utveckling.

Påverkan av företagsklimaten korrelerar i hög grad med påverkan av den ekonomiska utvecklingen (Näringslivsgruppen, 2013:5). Att förbättra företagsklimatet kan ses som ett medel för att nå målet, en positiv ekonomisk utveckling. Det finns inte någon allmänt vedertagen definition av företagsklimat. Samtidigt kan man konstatera att begreppet ofta förekommer i politiska mål och styrdokument, samt att insatser är riktade mot detta (Region Skåne, 2006). En övergripande definition kan vara "...förutsättningar som påverkar det lokala näringslivets



Figur 2 Effektkedja företagsklimat

konkurrenskraft och ekonomiska aktiviteter." (Tillväxtanalys, 2014:29). Sveriges kommuner och landsting (hädanefter SKL) betonar, att det är av stor vikt att kommunerna har en medvetenhet kring begreppet, att man fastställer dels hur man definierar det samt vad man kan påverka och inte (Insikt, 2013). Göteborgs Stad har inte definierat företagsklimat. Däremot finnes en definition hos Business Region Göteborg (hädanefter BRG) som lyder "...hur företagen uppfattar attityder, regler, institutioner och kunskap i sin närmiljö. På lokal nivå handlar det konkret om hur kommunerna bemöter och tillgodoser företagens behov. Andra faktorer som påverkar hur man uppfattar företagsklimatet är regionens infrastruktur, tillgång till kompetens och hur lätt det är för företag att skapa kontaktytor mellan andra företag och offentliga institutioner." Som det framgår, är det flera olika faktorer på den lokala nivån, spridda över flera verksamheter, som påverkar. För att skapa en förändring krävs det arbete på flera fronter (Tillväxtanalys 2013:15), att frågan ses utifrån ett helhetsperspektiv med en gemensam målbild är därför vitalt (SKL, 2011:3).

Forskningen är däremot oense gällande en lokal påverkan på företagsklimatet. Framförallt är det effektkedjan, nöjda företagare ger ett förbättrat företagsklimat, vilket i sin tur leder till ekonomisk utveckling, som man ifrågasätter (Tillväxtverket, 2011:10). Bland annat visar Lidström (2008) att ett bra företagsklimat korrelerar med hög tillit gentemot de lokala politikerna.

Relation nationell, regional och lokal nivå

Kommunal näringspolitik har skiftat, från planering till främjande. Den nya politiken kännetecknas av att man ska agera som "... *entreprenörer på marknadens villkor.*" Det lokala offentliga och det privata har en gemensam målbild i att minimera den lokala ekonomins sårbarhet (Montin, 2011:51ff). Brulin (2002) menar att man kan finna förklaringen i en *globaliseringsparadox*, vilken menas att ju mer globaliserad världen blir, desto större blir företagets och ekonomiernas beroende av den lokala regionen och samhället (15ff).

Det är främst på regional nivå som denna skiftning har givits uttryck (Persson, 2010:10ff, Pierre, 1992:101ff). Orsakerna till skiftningen kan finnas i tre bakomliggande motiv:

Enbart statlig styrning är inte effektiv inom området

- Enbart statlig styrning är i vissa fall inte tillräcklig samt i andra fall inte effektivt (Tillväxtanalys, 2014:11ff). Bartik (2005) argumenterar för att insatser med avsikt att öka tillväxten behöver lokalanpassas i högre utsträckning då de långsiktiga effekterna blir mer lönsamma. Arbete på regional och lokal nivå handlar till stor del om att sprida idéer och strategier som på sikt kan skapa en gemensam målbild (Persson, 2010:72ff). Björk et al. (2003) menar att möjligheterna att pröva nya typer av arbetssätt för problem, troligen är störst på den lokala nivån (13).

Fler offentliga aktörer deltar och vill delta i utvecklings- och tillväxtfrågor

- I takt med att de politiska områdena har decentraliserats, har även aktörer på dessa nivåer reviderat sin roll och deltar aktivt, eller har en önskan om detta (Hudson & Rönnblom, 2007:37ff). Den intensifierade regionaliseringen tolkar flera kommuner även som en ansvarsförskjutning, från statlig till regional nivå (Tillväxtverket, 2011:22). Lokal näringspolitik kan i mångt och mycket betraktas som *kommunal resursmobilisering* (Pierre, 1992:50). Genom att mobilisera resurser från andra än staten, frikopplar de lokala och regionala nivåerna sig ytterligare. Utvecklingen är oundviklig menar Montin (2011) då staten överlämnat ansvar utan att komplettera med resurser (49ff).

Nya krav på statlig styrning

- Samhällsförändringar har medfört att synen på staten och hur den ska styra har förändrats. Den tidigare tilltron gällande till att politiker allena kan styra utvecklingen, har minskat (Tillväxtanalys, 2014:11ff). Pierre (1992) sammanfattar det som, "*Inte minst gäller detta den tidigare starka tilltron till planering som industripolitiskt instrument. Detta perspektiv har nästan helt försvunnit.*" (39). Nu önskas, även från statligt håll, ett *horisontellt tankesätt* (Hudson & Rönnblom, 2007:37ff).

Tredje generationens politikområde

“The main change is not so much about what governments do but rather to how they do it, and what role they play in governing.”

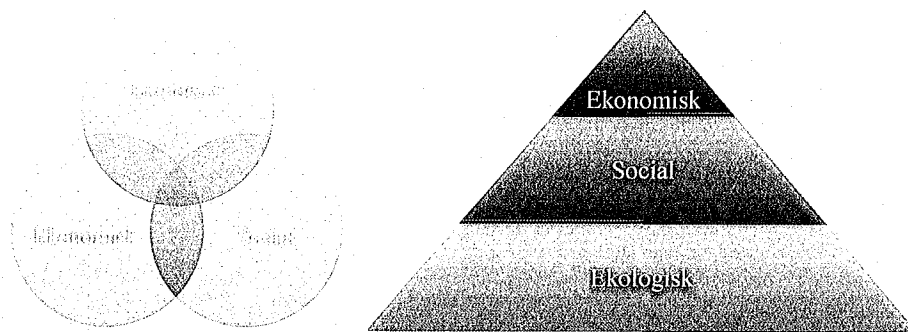
Inom den lokala näringspolitiken har det alltsedan 1970-talet förekommit offentliga och privata samarbeten (Pierre, 1992:18ff), en styrningslogik som i många hänseenden påminner om governance och den nya generationens politikområde, *“...vi kan konstatera att samarbete mellan samhällsintressen har varit ett signum för svensk modern politisk historia...”* (Hedlund & Montin, 2009:24ff). Fenomenet har senare intensifierats och statens roll skall ses som *steer, not row* (Salamon, 2002). Även om *local governemt* fortfarande är centralt, finns det ett antal antaganden som har skett. Samhällets komplexitet har ökat vilket fordrar att flera aktörer involveras. Nätverk som samarbetsform, används också mer frekvent, både mot andra sektorer som mot andra kommuner. Organisatoriska förändringar kan finnas i att det har skett en *fragmentering* genom mer självständiga och frikopplade enheter (Hedlund & Montin, 2009:18ff).

Dock medför den nya formen av styrning vissa utmaningar, framförallt gällande risken av att den demokratiska legitimiteten undermineras (Brulin, 2002:102). Möjligheterna för ansvarsutkrävande och transparens blir också begränsade då styrkedjan inte är vertikal i samma utsträckning som med traditionell styrning. Det krävs därför demokratiska insatser som ett komplement (Hedlund & Montin, 2009:27ff). Så kallad *metastyrning*, att utforma ramverket och kontrollera diskursen är ett sätt (Elander & Uggla, 2009:63ff).

De tre dimensionerna av hållbar utveckling

“Think globally, act locally” (Montin, 2011:54)

En allmänt vedertagen definition av hållbar utveckling är: *“Hållbar utveckling är utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov.”* I ett steg att konkretisera definitionen används tre olika hållbara dimensioner, *ekonomiska, ekologiska* samt *sociala*. (KTH:s webbplats).



Figur 3 KTH:s webbplats

Modellen till höger representerar en hierarkisk ordning där ekologisk hållbarhet är en grundförutsättning för de övriga två. Att säkra den ekologiska dimensionen är det primära, först efter det kan man fokusera på den sociala och till sist den ekonomiska. Modellen till vänster däremot representerar en överlappning av de tre. Betoningen ligger i att samtliga dimensioner är ömsesidigt beroende av varandra och ges lika tyngd (KTH:s webbplats).

Fjertorp et al. (2013) visar att flertalet kommuner ser vikten med en styrmodell som balanserar dimensionerna. Att på ett effektivt sätt kombinera de tre är dock inte okomplicerat. I Tillväxtverkets studie (2012) fann man svårigheter i att sammanfoga, snarare existerar parallella synsätt.

I denna studie kommer den ekonomiska dimensionen, av naturliga skäl, särskilt att beaktas. Dock kommer begreppet att användas i ett brett perspektiv och tydliggöra kopplingarna med främst den sociala dimensionen. Utöver det använder sig Göteborgs stad av det förhållningssätt som modellen till vänster illustrerar, det vill säga en ömsesidighet. Kommande refererande till hållbar utveckling i studien utgår därmed från samma perspektiv.

Man kan förledas till slutsatsen att stadsdelsförvaltningar (hädanefter SDF) inte kan påverka och är inte en aktör som har behov att arbeta med politikområdet. Man har ett tydligt uppdrag, att producera välfärdstjänster som kan mycket väl endast avgränsas till detta. Till trots förekommer ett prioriterat mål i budgeten som man måste förhålla sig till. Ett arbete med företagsklimatet och näringslivsfrågor kan inneha flera olika syften och incitament som är i linje med SDF:s verksamhet, samtidigt som man möjligtvis ställs inför en kravbild att arbeta med frågan. Hur SDF förhåller sig till och bryter ned det prioriterade målet är därmed både relevant och intressant att undersöka.

Syfte och frågeställningar

Utifrån den diskussion som fördes i föregående kapitel, avser studien att belysa problemområdet på ytterligare en decentraliserad nivå, stadsdelsnivå. Med utgångspunkt i ett prioriterat mål som anses vara komplext och sektorsövergripande är det av stort intresse att undersöka hur SDF tolkar det prioriterade målet och därmed agerar efter det.

Syftet besvaras av två frågeställningar, vilka kommer att ligga till grund för denna studie:

- I. Hur tolkar SDF de prioriterade målen från Göteborgs Stads budget 2014
Näringslivsklimatet ska förbättras samt från Göteborgs Stads budget 2015 *Göteborgs företagsklimat ska förbättras och ett hållbart näringsliv ska främjas*.
- II. Vilka insatser har genomförts på stadsdelsnivå som kan relateras till de prioriterade målen?

De två frågeställningarna bildar tillsammans en helhetsbild över rådande situation i Göteborg.

Tillvägagångssätt

En komparativ studie

Uppsatsens design är en *komparativ studie*, i vissa hänseenden är det en kartläggning, vilket var en förutsättning för en fördjupad analys. Genom att applicera en jämförande design, ges möjligheten att kunna utkristallisera de olika perspektiv som genomsyrar SDF i staden (Bryman, 2012:80ff).

Studiens empiri insamlades genom två kvalitativa metoder, *semistrukturerade intervjuer* samt *dokumentstudier*. Kvalitativa metoder är lämpliga när man är vill undersöka ett område som behöver ett ostrukturerat sätt att arbeta. Man ges då möjligheten att kunna utforska deltagarens uppfattningar och perspektiv i dess egen kontext (Ibid:371ff).

Semistrukturerade intervjuer -metod, urval och genomförande

Den huvudsakliga empirin insamlades via *semistrukturerade intervjuer*, med en tillhörande *intervjuguide*, som var snarlik för samtliga respondenter. På så vis gavs det tillfälle att behandla vissa teman som möjliggjorde en komparativ analys. Dock tillkom ett antal verksamhetsspecifika frågor, utifrån både uppdrag och administrativ indelning. Hela syftet var att sammanhanget skulle vara flexibelt (Ibid:415ff).

Totalt intervjuades nio respondenter och i samtliga fall gjordes ett *målinriktat urval*. Det var av stor vikt att intervjua respondenter som var insatta i problemområdet, men samtidigt kunde representera sin specifika verksamhet. Problemområdet är diffust och sektorsövergripande vilket medförde stora krav på respondenternas roll samt en bredd i urvalet.

Inledningsvis kontaktades samtliga tio stadsdelsförvaltningar¹. Sex av de tillfrågade, Angered, Centrum, Lundby, Västra Göteborg, Västra Hisingen och Östra Göteborg valde att delta i en intervju. Det var fem intervjuer på plats samt en via telefon. Intervju på plats var att föredra, men anpassningar skedde efter respondenternas önsknings. Till de övriga skickades totalt tre mail, varav två var påminnelsemail. Norra Hisingen återkopplade aldrig, Örgryte-Härlanda återkopplade i slutperioden av studiens arbete vilket medförde att det var praktiskt omöjligt för en intervju, Askim-Frölunda-Högsbo samt Majorna-Linné återkopplade inom tidsramen fast valde att avböja. Motiveringen till att man tackade nej var att även om det var ett intressant område av olika anledningar, ansåg man att man inte hade något att tillföra för studiens syfte.

¹ För enkelhetens skull kommer stadsdelsnämnd och stadsdelsförvaltning att användas synonymt i studien förutom i fall där det krävs en åtskillnad.

Två intervjuer genomfördes med tjänstemän från BRG. Bolaget är processägare för det prioriterade målet och därmed en nyckelaktör i arbetet. Intervjuguiden var densamma för båda respondenter och behandlade frågorna utifrån BRG som aktör.

En intervju genomfördes med stadsledningskontoret (hädanefter SLK) vilken representerade staden centralt. Det var av stor vikt att finna en respondent som kunde förmedla hur problemområdet uppfattas centralt, framförallt vilka signaler man avsåg att sända ut. SLK har även ett uttryckt ansvar i att samordna den strategiska planeringen samt följa upp verksamheter.

Dokumentstudier

Empirin grundar sig också på budgethandlingar samt uppföljningsrapporter från samtliga SDF och centralt. Enligt Bryman är det fyra bedömningskriterier rörande dokumentens kvalitet som är av vikt. Bedömningen är att dokumenten uppfyller samtliga dessa kriterier, om än är det värt att diskutera *trovärdigheten*. Det finns alltid en risk i uppföljningsrapporter att verksamheter framställer sig mer positivt än vad som är verkligheten.

Syftet med dokumentstudierna var att genomföra en *kvalitativ innehållsanalys*, det vill säga undersöka ett bakomliggande tema (Ibid:488ff).

Validitet och reliabilitet

Det finns vissa farhågor som bör lyftas fram gällande *validiteten* och *reliabilitet*. Som det tidigare har konstaterats, finns det inte någon vedertagen definition av företagsklimat. Hur man uppfattar att man kan arbeta med frågan kan därför variera utifrån hur man definierar begreppet. Om resultatet skulle kunna "replikerats" är därför svårt att svara på. Ö andra sidan vore det än mer problematiskt med en kvantitativ metod. Det skulle inte ges utrymme för tolkning, vilket det görs i en intervju.

Det faktum att fyra SDF valde att inte delta i intervjusammanhang, trots upprepade påminnelser, medför också en risk. Budgethandlingar och uppföljningsrapporter finns fortfarande tillgängliga. Däremot medför det vissa svårigheter i att erhålla en djupare förståelse och insikt över hur dessa SDF tolkar det prioriterade målet.

Flertalet kvalitativa forskare ifrågasätter att man ska använda validitet och reliabilitet i samma utsträckning som med kvantitativa metoder. Bland annat ifrågasätter man den *externa reliabiliteten*, den sociala kontexten förändras ständigt och det är därmed omöjligt att uppnå kriterier för replikerbarhet. Vidare menar man att *extern validitet* också är svårt att uppnå, då man medvetet använder sig av ett begränsat urval (Ibid:352ff).

Något som är värt att uppmärksamma är bortfallet och på så vis urvalet. Som det framgick ovan, var det totalt fyra SDF som inte intervjuades. Två tackade nej med kopplingar till studiens ämne, en SDF tackade nej på grund av tidsbrist och en SDF återkopplade inte alls. Man kan dra två antaganden av detta. För det första verkar det tillsynes vara så att SDF missuppfattade studiens syfte och ansåg att om man inte bedriver något aktivt arbete på området, var man inte relevant. I korrespondensen med dessa fyra SDF förtydligades dock vid ett antal tillfällen att så ej var fallet, man var i hög grad intressanta i vilket fall. Det andra antagandet är att SDF anser att man borde arbeta med det prioriterade målet, av olika skäl, men gör det inte. Man vill därmed inte delta i en studie där man riskerar att framställas negativt, på ett område som är eftersatt. Sannolikt finnes svaret mitt emellan. En kombination av otydlig rollfördelning och måluppfyllelse kan säkerligen påverka. Detta resonemang utvecklas senare i studien.

Teoretisk ansats

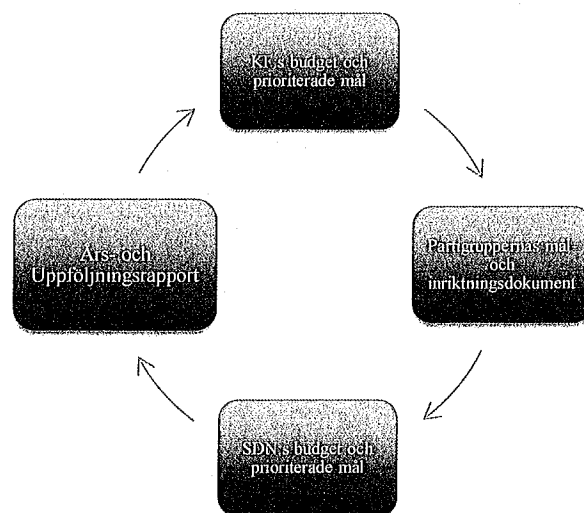
I regler för budget och uppföljning i stadens nämnder och styrelser framgår det att Göteborgs stad kommunfullmäktiges budget är det övergripande styrdokumentet för stadens samtliga nämnder och bolag. 3§ anger en tämligen generell formulering att "Nämnd ska, inom såväl de ramar, mål och regler som fastställs av kommunfullmäktige som gällande lagstiftning, bedriva en god och effektiv verksamhet.". 7§ anger ansvar för att samråda och aktivt söka samverkan (Regler för budget och uppföljning).

Stadsrevisionen genomförde 2014 en granskning av stadens styrning utifrån de prioriterade målen. Man slår fast att det är varje nämnds och bolags ansvar att bidra till måloppfyllelse, vilket skall uppnås genom de karaktärsdrag som gäller utifrån målstyrning (Stadsrevisionen, dnr: 268/13). Det är därmed relevant att undersöka hur den centrala styrningen sker genom målstyrning via budgethandlingen, i relation till det ovan nämnda prioriterade målet.

Budgethandling som styrdokument

Kommunal verksamhet präglas ofta av komplexitet, med både svårbedömd mätbarhet och orsakssamband. Ändå sker ett omfattande centralistiskt planeringsarbete i dessa verksamheter, vilket kräver andra verktyg att styra med. Användningen av kommunikativ och värdeskapande styrning används i hög utsträckning med vilken man anger vilka politikområden som bör belysas och vilka värderingar som ska genomsyra insatserna. En budgethandling är i mångt och mycket ett sådant styrverktyg (Broström et al. 2005:177ff).

Intressant i sammanhanget är även den omfattande strävan av decentralisering som återfinnes i Göteborgs stad, där SDN har som avsikt att bryta ner och realisera KF:s budget utifrån de säregna förutsättningarna. Maktindelningen sker genom *vertikal* och *horisontell decentralisering* (Broström et al. 2005:194ff). Almqvist (2011) belyser problematiken gällande att stadsdelsreformer medför en ökad grad av abstrakta och komplexa mål (kap 6). Krav om lokal samordning anses därför som något nödvändigt (Broström et al. 2005: 199).



Figur 4 Årshjul Göteborgs stad

SLK ansvarar att följa upp verksamheterna och resultat vilket sker via *uppföljningsrapporter*. I rapporten anser SLK att det är rimligt att ta hänsyn till verksamhetens grunduppdrag gällande måluppfyllelse där man får prioritera bort mål utan relevans. Man skriver även att förvaltningar stundtals anammar ett arbetsgivarperspektiv snarare än ett brukarfokus i val av mål (Tjänsteutlåtande dnr: 0019/14:4ff). I rapporten framgår det att "*...de flesta stadsdelsnämnder beskriver sambandet mellan ett gott näringslivsklimat och stadsdelsförvaltningens leverans av en bra service till invånarna.*" Samtidigt uttrycker SDF att deras roll "*...är att vara kittet mellan det lokala näringslivet, planerande fackförvaltningar och BRG/Göteborg o Co* (Ibid:60ff).

Stadsrevisionens granskning visar att nämndernas förhållningssätt till KF:s prioriterade mål varierar kraftigt, där vissa inkluderade nästan samtliga mål och andra exkluderade mer än hälften. Det rådde osäkerhet kring förvaltningarnas ansvar och när dessa vände sig till SLK fick man varierande svar. Gällande uppföljningsrapporterna konstaterar man att flera förvaltningar återrapporterade icke-relevant information samt att det skedde på samtliga prioriterade mål, även om de inte var inkluderade i den verksamhetsrelaterade budgeten. Man fann att styreffekten avtar, mätbara mål tenderar att finnas när målets karaktär är fördelaktigt för detta samt att återkopplingen från SLK var försumbar (Stadsrevisionen, dnr: 268/13).

Målstyrning

Målstyrning som begrepp och styrmodell har förekommit länge (Rombach, 1991:15) men har intensifierats de senaste decennierna och sammanfogats med resultatstyrning i och med NPM. En förskjutning från detaljstyrning till att istället ange mål och följa upp dessa (Montin, 2011:110). Lindberg (2009) beskriver det som "*att övergripande mål ställs upp av politiker*

och att beslutsfattare i de berörda organisationerna bryter ner och förtydligar målen” (77). Karaktäristiskt för målstyrning är att de preciserade målen ska uppnås inom ett fastslaget ramverk, man anger *vad* som ska göras men inte *hur* (Almqvist, 2011: kap 6). Det kräver att organisationerna känner till målen och har som avsikt att uppfylla dem. Att ledningen kommunicerar och förankrar målen är därför centralt, man ska skapa goda förutsättningar (Pihlgren & Svensson, 1989:52ff). I ljuset av relationen operativ decentralisering och centraliserad styrning ska man även bryta ned målen så att de anpassas till den lokala kontexten (Almqvist, 2011: kap 6). Verksamheterna ges då frihet att själva utforma det operativa arbetet vilket i sin tur ger handlingsutrymme till medarbetarna. Måluppfyllelse korrelerar i hög grad med respektive verksamhets engagemang och inställning till målet, det är upp till dessa att optimera det mandat som har givits (Svensson, 1993:25). Lindberg (2009) menar att denna *lösa koppling* till det ursprungliga målet inte behöver vara något negativt, utan ett pragmatiskt sätt att skapa handlingsutrymme, samtidigt som politiker och beslutsfattare får hantera de processer man har insikt i och inflytande över (77ff). En viktig komponent i logiken är därmed att på ett effektivt och tillfredställande sätt följa upp verksamheterna (Svensson, 1993). Vidare krävs också ett belönings- och straffsystem som antingen belönar måluppfyllelse eller ger påföljder för bristande måluppfyllelse, något som tidigare inte var aktuellt då det baserades på tillit (Pihlgren & Svensson, 1989:85ff). Det föreligger dock ett antal problem med styrinstrumentet för offentlig verksamhet:

<i>Vad ett mål innebär är oklart</i>	Mål kan i vissa hänseenden tolkas som direktiv eller vara utformade som konkreta mål i syfte att kontrollera verksamheten. Resultatet blir att relationen decentraliserad autonomi och central styrning äventyras och därmed även målstyrning som mekanism. Det är även otvetydigheter i hur nedbrytningen av mål ska gå till i praktiken.
<i>Orealistisk förväntning på enighet</i>	Man antar att det ska råda en bred samsyn kring målen på både olika nivåer samt olika professioner. I realiteten består en kommunal organisation av flera motstridiga intressen.
<i>Kännedom om målets innebörd är oklart</i>	Om innebörden är oklar, medför det även oklarheter i förväntningar. Resultatet kan bli att innebörden endast förstås av en begränsad del av organisationen. Det påvisar också att verksamheterna markerar att de centrala målen inte är prioriterade områden. Fokus ligger snarare i den egna verksamhetens arbete.
<i>Strider mot traditionella politikerrollen</i>	Styrinstrumentet fordrar en enhetlig politisk styrning vilket strider mot den traditionella politiken som kännetecknas av diversitet och motsättningar. Mål tenderar därför att bli kompromisser med ett abstrakt och diffust budskap.
<i>Uppföljningens innehåll är bristande</i>	Materialet är ofta bearbetat och förfinat samt inte alltid relevant för det prioriterade målets avsikter. Man tenderar även att mäta det som är lätt att mäta men som inte är i relation till målet alternativt endast fokusera på mål som är enkla att mäta.

Figur 5 Sammanställning från Broström et al. 2005, Montin 2011, Rombach 1991

Rombach (1991) menar att målstyrning i hög grad appliceras utifrån ideal. Verksamheter uppfattar målstyrning som det optimala sättet att styra och tillämpar därför detta. Pihlgren och Svensson (1989) ser också att styrsystemet kan skapa en ohälsosam konkurrensmiljö (88). Knutsson et al. (2008) menar att kommuner som agerar proaktivt istället för reaktivt i sina strategier, presterar bättre. Dock är det avgörande att strategierna kommuniceras systematiskt till verksamheten. Deras studier finner två riskfaktorer gällande kommunikationen. Den första riskfaktorn gäller avsaknad av kontroll från ledning och chefer vid oklara mål och strategier. Den andra riskfaktorn är bristande kunskap hos anställda gällande information angående strategierna. Riskfaktorerna kan medföra att strategierna förblir latenta.

Trots att målstyrning, som ovan visar, har fått ta emot mycket kritik används det frekvent, i synnerhet i offentliga verksamheter. Styrinstrumentet har utvecklats med gemensam nämnare att den hierarkiska modellen inte kan tillgodose de krav som komplexa politikområden kräver, *idémässig styrning* och ökad dialog ses som betydelsefulla komponenter. Men som Montin (2011) konstaterar “...en sådan kultur uppnås emellertid inte genom nya måldokument och andra formella styrinstrument utan genom upprepade processer där erfarenheterna av att samarbete lönar sig ständigt bekräftas.” (112).

Av citatet kan man uttyda att andra faktorer, i synnerhet kulturella och kommunikativa, påverkar hur målstyrningen fungerar i praktiken. Det är därför relevant att tolka styrningen med mål utifrån organisationsteori via instrumentellt, kulturellt och nyinstitutionellt perspektiv.

Tre perspektiv på organisationer

Mål

Ett mål kan definieras som “*begrepp om eller definitioner av något man önskar uppnå eller realisera i framtiden.*” (Christensen et al. 2005:101). Det finns flera olika typer av mål, varav *inriktningsmål* är aktuellt i det här fallet med det övergripande syftet att skapa en gemensam värderingsgrund och förhållningssätt. De är i sin natur abstrakta och ska vara applicerbara över tid (Svensson, 1993:29ff). Mål kan vara medvetet oklara i syfte att *bygga broar* mellan verksamheter, alternativt oklara som ett resultat av oenighet eller komplexitet. Med mål av denna karaktär kan det på ena sidan uppstå oklarheter var ansvar ligger, på andra sidan skapas en flexibilitet. Det kan även ske en *målförskjutning*, det vill säga att man reviderar målet, ej att förväxla med nedbrytning (Christensen et al. 2005:101ff).

Instrumentellt perspektiv

Det instrumentella perspektivet får ses som det organisationsteoretiskt klassiska perspektivet. Offentliga organisationer ses som instrument för att verkställa vissa beslut och uppgifter.

Styrning sker via utformandet av *målrationalella handlingar* och *struktur* inom den organisatoriska ramen. Det kan råda en *formell organisationsstruktur* vilken är hierarkiskt utformad, med en klar arbetsfördelning och etablerade rutiner. Hierarki innebär enheter grupperade i olika nivåer med ett vertikalt beslutsfattande (Christensen et al. 2005: kap 2). En klar arbetsfördelning innebär stabila enheter med tydliga gränser, vilket manifesteras av att man har anställda med olika kompetens, erfarenheter och normer. Positionerna är formella och opersonliga med ett tydligt ansvarsutkrävande. Styrningen är regelstyrd vilket medför en rationell organisation utan påverkan av informella auktoriteter och regler, det är en förutsägbarhet i arbetsuppgifterna. Det är i synnerhet tillämbart i en stabil miljö med hög säkerhets- och kontrollnivå (Lindberg, 2009:75ff). Vi har därmed en vertikal styrning med en horisontell samordning i syfte att styra organisationen men samtidigt koordinera insatserna (Christensen et al. 2005: kap 2).

I perspektivet ser man relation mål och medel som en *konsekvenslogik*. Målet representerar vad man avser att uppnå, medel är vilka åtgärder som är möjliga och vilka konsekvenser varje åtgärd kan medföra. Genom att skapa sig en bild över samtliga alternativ, kan man därmed genomföra den mest optimala insatsen. Det avses *fullständig målrationalitet*. I verkligheten är detta närmast omöjligt, *begränsad målrationalitet* är ett mer realistiskt begrepp. Det menas att målen är oklara och man har inte komplett information om vilka åtgärder som finns att tillgå eller konsekvenserna för dessa. Den rationella logiken urholkas därför under processen. Hur målen uppkommer är inte primärt inom perspektivet. Det problematiseras dock i vissa hänseenden. Dels är det viktigt om det är politiken som formulerat målet eller om det är tjänstemannens avsikter som förmedlas. Det är vanligt att informationen kontrolleras och distribueras av de lägre nivåerna som sedan sammanställer och förmedlar den till övre skikt i hierarkin. Ett annat synsätt är att se målformuleringen som en förhandling med *kvasi lösningar* som alternativ. Oklara mål ser man som en mekanism för ledningen att undgå krav för att lyckas. Med ett oklart mål är det också svårt att utkräva ansvar (Christensen et al. 2005: 106ff).

Överlag påvisar perspektivet en logik som är rationell och linjär. Många av karaktärsdragen är därmed i linje med idealen av målstyrning, hur det ska tillämpas i teorin.

Kulturellt perspektiv

Jämfört med föregående perspektiv, ser man, i ett kulturellt perspektiv, en organisation som institutionell snarare än instrumentell. De är framväxande och föränderliga genom handlingar och interaktion, både internt och externt (Lindberg, 2009:77ff). Komponenter som påverkar är *socialisering* och *historisk kontext*. Istället för rationella argument, agerar man utifrån ett värderings- och normbeteende. Det väsentliga är att inkorporera medarbetarna i ett gemensamt förhållningssätt, vilket är mer problematiskt än vad man kan tro. Detta baseras på en rad olika faktorer. Först *erfarenheter* och *tidsmässig närhet* innebär att man utgår från egna tidigare sammanhang fast med olika tidsperspektiv, medan *närliggande aktörers erfarenheter* baseras på hur andra organisationer har hanterat frågan. Slutligen innebär *mentala kartor* att man innehar ett antal preferenspunkter som omedvetet kategoriserar den information man behandlar och därmed styr handlandet. Normerna tenderar att vara *stigberoende*, det vill säga ett deterministiskt mönster som är svårt att förändra på kort sikt. Dock inte omöjligt, det förekommer alltid konkurrerande värden av vad som anses lämpligt (Christensen et al. 2005: kap 3).

Organisationer har en utformad *organisationskultur*, en gemenskap vilken bidrar till att skapa ett lämpligt beteende och möjliggör för organisationen att hantera komplexa situationer. Genom att anpassa sig till rådande omständigheter samt inkorporera nya medlemmar, fortlever kulturen (Eriksson-Zetterquist, 2009). Denna kan både skapa för- och nackdelar i olika hänseenden. Fördelarna är att man erhåller ökad legitimitet och förståelse. Ytterligare är att den kan göra organisationen smidig och stabil internt genom att skapa en social gemenskap. Slutligen kan den fylla ett vakuum som formell styrning inte behärskar. Nackdelar med en stark organisationskultur är att man ofta inställer sig negativt till yttre påverkansfaktorer och därmed har en benägenhet att bli inåtvänd, egoistisk och oföränderlig. Kulturen kan även medföra att normerna blir så etablerade att debatt och oliktankande motarbetas. Flexibiliteten är därför trög vid förändringar (Christensen et al. 2005: kap 3).

Mål är i detta perspektiv "*en källa till motivation och identifiering*". Till skillnad från en rationell logik, skapas mål informellt i en naturlig process. Oklara mål ser man som en kompromisslösning med avsikt av konsensuspolitik (Ibid:109ff). Handlingar relaterade till måluppfyllelse sker främst för att hantera organisationens, utifrån dess relevans, egna utmaningar. Mål kan motarbetas dels på grund av att de anses vara för abstrakta för att konkretiseras, alternativt att de ej är i linje med ordinarie verksamhetsområde (Eriksson-Zetterquist, 2009:50ff).

Nyinstitutionellt perspektiv

Till skillnad från ovan nämnda, som beaktar skillnaderna mellan organisationer, fokuserar nyinstitutionellt perspektiv på de likheter som finns (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Grundantagandet är att organisationer har institutionella omgivningar som avser att påverka hur organisation *bör* vara, så kallade *rationaliserade myter*. Organisationen försöker sedan att vidta åtgärder för att utåt sett visa att man är modern eller för att erhålla extern legitimitet, oavsett om de medför effekt eller inte. Närliggande till det kulturella perspektivet är att normer eller *myter* påverkar, fast dessa kommer externt och sprids via *imitation* (Christensen et al, 2005: kap 4). Myterna fungerar som ett yttre skikt, vilket kan förmedlas externt medan internt ser organisationen annorlunda ut. Myternas innehåll kan hämtas från flera olika håll, såsom myndigheter, privata sektorn eller media. Resultatet medför en *isomorfism* där organisationerna påminner om varandra och agerar liknande, fast internt finns det en stor differens (Eriksson-Zetterquist, 2009). Generellt kan man även konstatera att en organisation kan anamma en myt, men behöver varken följa eller adoptera den. Man är vad som benämns som en *hycklande organisation*, det vill säga man kopplar isär struktur och arbetsuppgift. Det är en framgångsrik metod i att hantera motsägelser mellan styrande dokument och det vardagliga arbetet (Lindberg, 2009:75ff).

Målformulering från nämnda perspektiv sker i kontexten av påtryckningar från omgivande aktörer. Målen representerar symboler, idéer och visioner snarare än rationell måluppfyllelse. Detta speglas även i oklara mål som ses som symbolpolitik, ett typiskt inslag i politiken. Med vaga formuleringar erhåller man legitimitet för att man åstadkommer något. Samtidigt väcker det frågor i relationen vad som sägs och vad som görs (Christensen et al. 2005:110ff).

<u>Perspektiv</u>	<u>Mål</u>	<u>Ursprung</u>	<u>Syfte</u>
Instrumentellt	Verktyg	Uppifrån	Resultat
Kulturellt	Hävd	Inifrån	Process
Nyinstitutionellt	Recept	Utifrån	Strukturering

Figur 6 Sammanställande matris, Christensen et al. 2005

Empiri

Budget som verktyg

De prioriterade målen förmedlas till förvaltningar och bolag både på tjänstemannanivå och politisk nivå, i synnerhet partigrupperna är centrala i kommunikationen mot de lokala stadsdelsnämnderna. Från centralt håll är det ändå uttalat att alla ska anstränga sig, dock efter egen förmåga, ”*det är en väldigt avsågad hagelbössa, man skjuter väldigt brett.*”

Respondenten från SLK ser också att budgethandlingen inkluderar för många mål och menar att en radikal minskning är att föredra. Gällande uppföljningen görs, utifrån underlaget, en intern bedömning över vad som är rimligt. Detta varierar kraftigt menar respondenten, och ser hellre att man anger att målet inte är i linje med sin verksamhet (Intervju SLK).

Göteborgs stads budget 2014 samt 2015

Totalt innefattar budget 2014 22 prioriterade mål, varav *Göteborgs näringslivsklimat ska förbättras*, är ett. Redan i förordet slår man fast att ”*staden växer och hållbar tillväxt är nyckelordet.*”

I budget 2014 introduceras man till avsnittet *analys i tre dimensioner*. Dessa förklaras samt påvisas hur dem är ömsesidigt beroende av varandra med ett avsnitt under varje dimension som förklarar mer utförligt. Under den ekonomiska dimensionen konstateras att, i ett led att förbättra företagsklimatet, behöver stadens bemötande av alla företag förbättras och tar upp Insiktsundersökningarna som ett viktigt instrument.

Under avsnittet *arbete och näringsliv* kan man läsa att Göteborg ska ha ett differentierat och hållbart näringsliv, ”*en god utveckling av staden och välfärdssektorerna hör intimt ihop med näringslivets utveckling.*”. Områden som man bland annat ser som viktiga är att entreprenörskap genom skolan, att näringslivsutveckling ska vara en naturlig del av stadsplaneringen samt att små och medelstora företag är viktiga (Göteborgs stad budget 2014).

Totalt innefattar budget 2015 25 prioriterade mål, varav *Göteborgs företagsklimat ska förbättras, samt ett hållbart näringsliv ska främjas*, är ett.

I förordet slår man bland annat fast att det behövs ett ökat samarbete mellan näringsliv och andra aktörer för att skapa jobb. Flera formuleringar liknar de från föregående budget. Under den ekonomiska dimensionen konstateras att Göteborgsregionen har utvecklats starkt de senaste åren med hög jobbtillväxt. Gällande arbetslöshet skriver man att mycket går att göra på lokal nivå, även om huvudansvar är på statlig nivå. Slutligen skriver man att ”*Genom*

samverkan och offentligt partnerskap kan det positiva engagemang som finns i exempelvis stadens företag och idéburna sektor tas tillvara och stärka arbetet för en hållbar utveckling.”

Avsnittet arbete och näringsliv följer i stort samma retorik som föregående år. Man slår fast att *“Göteborg ska vara en attraktiv stad driva företag i.”* (Göteborgs stad budget 2015).

Prioriterat mål företagsklimat

Målet initierades av BRG, vilka identifierade det som en viktig fråga, lyfte upp den och drev den mot politiken. *“Vi pekade ju också på vikten att det syns i prioriteringar, om något ska bli gjort.”* Ännu ett syfte var att sprida problemområdet, *“Absolut!”*. Man har därför avsatt en särskild styr- och arbetsgrupp som arbetar med just detta mål i staden. Respondenten beskriver det som *“att vara motor i det här arbetet”* (Intervju BRG nr 2). Dock förväntade man sig inte ett helhetsgrepp från samtliga verksamheter i staden, istället är målet starkt kopplat till utbildningen Förenkla helt enkelt² (Intervju SLK, Intervju BRG nr 2).

Respondenten från SLK menar att deras arbete är enklare att följa samt har störst påverkan gällande måluppfyllelse, jämfört med SDF som har en mer indirekt påverkan. Med det sagt anser både BRG och SLK att en förbättring av företagsklimatet och den ekonomiska utvecklingen är en nödvändighet. Respondenten från SLK förklarar, *“Alldeles för få gör kopplingen näringsliv skapar ju intäktsbas, intäktsbas skapar förutsättning för välfärd.”* vilket denne ser delvis som en ideologisk fråga. Att förbättra företagsklimatet måste genomsyra hela organisationen, fortsätter respondenten, tillsammans med insikten att *“Göteborg befinner sig i en knivskarp konkurrens om arbetstillfällen relativt andra regioner i och utanför Sverige.”* (Intervju SLK). BRG ser att *“man kan inte bara sitta lugnt i båten utan man måste agera proaktivt”* och *“ha örat mot rälsten”* (Intervju BRG nr 1). Även om de övergripande förutsättningarna sker på nationell nivå menar respondenten att positioneringen, gällande regionernas viktigare roll, ger en tydlig bild på utvecklingen. En utveckling där kompetens och resurser kraftsamlas och då gäller det att utnyttja dessa krafter (Intervju BRG nr 2). SDF har kontakt med många näringsidkare och bemötandet varierar kraftigt *“...vissa tycker du får vända dig någon annanstans, det här är inte en del av vår kärnverksamhet, jag kan notera att jag inte håller med.”*. Vilken kultur och värderingar som genomsyrar verksamheten, förklarar också hur man förhåller sig till området menar respondenten (Intervju SLK). Att skapa denna förståelse för näringslivsfrågor ser BRG också som viktigt och menar att chefer och ledning har ett stort ansvar i att motivera, sprida samt argumentera (Intervju, BRG nr 1).

² 450 tjänstemän och politiker från åtta fackförvaltningar och BRG med övergripande syften att öka insikten gällande näringslivet och välfärdens relation samt serviceinriktad myndighetsutövning

Frågeställning I – SDF:s tolkning av det prioriterade målet
I reglemente för Göteborgs stadsdelsnämnder, framgår det att SDF ansvarar för flera
välfärdsområden såsom exempelvis socialtjänst, grundskola, förskola, kulturverksamhet.
Dessa områden kan ses som SDF:s kärnverksamhet. Man ska även särskilt beakta den sociala
dimensionen av hållbar utveckling. Under 2§ står det bland annat att “Stadsdelsnämnderna
har det yttersta ansvaret för befolkningen i respektive stadsdel.”.

All statistik som redovisas i faktarutorna nedan är hämtad från *Göteborgsbladet 2014 –
områdesfakta*

SDF Angered

Stadsdelen deltog i studien via
en semistrukturerad intervju.

Försörjningsstöd: 18,5 %
Arbetslöshet: 14,2 %

Respondenten menar att det inte är helt självklart i hur SDF ska förhålla sig till KF:s budget
då det är det övergripande styrdokumentet fast samtidigt ska man agera självständigt. Denne
ser det dock överlag positivt, och i regel finnes en lösning (Intervju SDF Angered).

I budgeten från 2014 utgår man från den övergripande visionen, vilken är i linje med de tre
dimensionerna, *Angered – där människor möts, utvecklas och trivs*. Och målet med visionen
är att “*Angered ska vara en integrerad del av Göteborg som bär sin del av stadens utveckling
och ekonomi.*” Man utvecklar genom att ha ett avsnitt gällande villkor för hållbar utveckling
där det bland annat står, “*En viktig framgångsfaktor är att bygga förtroendefulla relationer
med medborgare och olika samverkanspartners som exempelvis trafikkontoret,
stadsbyggnadskontoret, BRG och det lokala näringslivet.*” Man fortsätter med att man deltar i
Utveckling Nordost (hädanefter UNO) och inom ramen av projektet har det framgått att 70 %
av stadsdelens företag vill expandera. Ett arbete sker för att förverkliga detta samt att få fler
företag till stadsdelen. Man deltar i flera nätverk och föreningar där företagare också är
representerade. I budgeten har man totalt 26 punkter. Det framgår dock inte varifrån dessa
härleds, från KF eller nämnden. Dock är det aktuella målet inkluderat och man kommer att
arbeta med förutsättningar som stärker företagande, utbildning och egenförsörjning.
Stadsdelens arbete kretsar kring ett antal konkretiserade strategier som bland annat berör att
stärka och utveckla samverkan med strategiska aktörer, ta till vara på de fördelar som
projekten medför samt arbeta med lokala satsningar. Slutligen belyser man vikten av att

utveckla kontakten med näringslivet för att skapa fler praktikplatser (Budget 2014 SDF Angered).

I uppföljningsrapporten anger SDF en "viss" måluppfyllelse. Man lyfter fram förvaltningens engagemang i de olika projekten samt de markresurser man innehar. Arbetet med UNO avslutades vid årsskiftet med goda resultat av nystartade företag. Man för en diskussion gällande att resultaten är enkla att synliggöra, men däremot är det svårare att mäta om samarbete och kontaktytor har ökat och förbättrats. Slutligen ska man vara fortsatt aktiv i aktiviteter som främjar den lokala ekonomin (Uppföljningsrapport 2 2014 SDF Angered).

I budget 2015 har man behållit samma vision. Man diskuterar återigen de tre dimensionerna av hållbar utveckling. Budgeten skiljer sig dock markant med föregående år, gällande näringslivsfrågor, och även på en övergripande nivå. Totalt är det elva prioriterade mål, varav endast tre är mål från KF, och det aktuella målet tillhör inte dessa. Som en naturlig följd har därmed diskussionen bort och näringslivsfrågor omnämns inte (Budget 2015 SDF Angered). Man beklagar att det målet ej är inkluderat men *"Skulle vi ta allting som finns i denna budget och allt som nämnden vill att vi ska prioritera, hade vi kommit upp i över 40 mål och 32 uppdrag. Och det är väldigt svårt att leda och styra efter så många uppdrag."* Med få mål kan man spetsa verksamheten. Dock innebär det inte att man fransäger sig att arbeta efter de övriga målen vilket man måste göra, *"Vi får väl jobba och göra vårt absolut bästa tills någon slår oss på fingrarna, det är ju liksom min inställning i det."* (Intervju SDF Angered)

SDF Askim-Frölunda-Högsbo

Stadsdelen återkopplade inom tidramen men avböjde att delta i studien

Försörjningsstöd: 4,6 %

Arbetslöshet: 6,1 %

Budgeten inleds med en längre vision vilken tar upp flera olika perspektiv, bland annat att man ska, *"skapa en hållbar tillväxt och fler jobb."* I budgeten förklarar man också att KF:s mål endast är en del av det totala arbetet, att andra faktorer ska uppfyllas. Totalt har man enbart sex prioriterade mål hämtade från KF, dock är det desto fler mål från nämnden. Ett av dessa är närliggande jämfört med det prioriterade målet i fråga och lyder *"större samarbete med det lokala näringslivet."* Strategin man ska använda är att man ska fortsätta med det påbörjade samarbetet i "Högsbo-Sisjömodellen" med syfte att ge ungdomar praktik, men även skapa samverkan (Budget 2014 SDF Askim-Frölunda-Högsbo).

I rapporten kan man läsa att nämnden intensifierat möjligheterna till dialog i Stadsutvecklingsrådet där företagarföreningen är inkluderad. Vidare skriver man att man främst bidrar till ett förbättrat näringslivsklimat genom att erbjuda bra service och tjänster. Man anger "viss" måluppfyllelse vilket även är bedömningen av nämndens egna mål (Uppföljningsrapport 2 2014 SDF Askim-Frölunda-Högsbo).

Budgeten för 2015 behåller samma vision. Men man har ännu färre av KF:s mål i budgeten, fem stycken totalt, dock som tidigare är det flera mål från nämnden. Det prioriterade målet är inte inkluderat, ej heller något närliggande. Budgethandlingen har förändrats i både innehåll och retorik, exempel är att man har slagit ihop arbetsliv och näringsliv till en punkt, samt att under avsnittet finnes en annan typ av mål "*genom samverkan aktivt hjälpa individer som står utanför arbetsmarknaden.*" (Budget 2015 SDF Askim-Frölunda-Högsbo).

SDF Centrum
Stadsdelen deltog i studien,
fast i en kortare
telefonintervju.

Försörjningsstöd: 2,3 %

Arbetslöshet: 4.3 %

SDF Centrum var den enda intervjuade SDF, som primärt såg sig som välfärdsproducent i arbetet att förbättra företagsklimatet vilket även framgår i uppföljningsrapporten. Till trots har man angett "viss" måluppfyllelse på målet i fråga (Uppföljningsrapport 2 2014 SDF Centrum). På frågan om man ansåg att SDF ska arbeta med näringslivsfrågor och om det fanns några fördelar med detta, såg man inga större kopplingar än just skapandet av välfärdstjänster, "*...vi gör det utifrån var vi har som störst impact.*". Dock ansåg man att denna koppling borde tydliggöras mera i diskussionen gällande hur man fördelar resurserna, med ett större socialt fokus (Intervju Centrum). I sin budget nämner man de tre hållbarhetsdimensionerna dock utan någon diskussion. Man inkluderar förhållandevis få av KF:s prioriterade mål, tio stycken, och har målet *öka förutsättningarna till goda livschanser för alla göteborgare och därmed utjämna dagens skillnader* som övergripande och vägledande för verksamheten. Näringslivsfrågor behandlas inte och omnämns inte alls i budgeten (Budget 2014 SDF Centrum).

Överlag kan man konstatera att budgeten för 2015 är snarlik den från föregående år utifrån studiens frågeställning, fast med färre av KF:s mål, totalt åtta stycken (Budget 2015 SDF Centrum). Respondenten förklarar att det förs en dialog utifrån stadsdelens förutsättningar mellan förvaltning och politiken gällande vilka mål som ska inkluderas som baseras på

erfarenheter samt påverkan på måluppfyllelse. Båda är en bedömningsfråga, dels att avgöra hur man kan påverka samt dels utifrån vilka politiska riktlinjer och retorik som förs för tillfället. Att man ska arbeta aktivt med företagsklimatet är dock inte en fråga som har diskuterats nämnvärt. Med det sagt har man ändå, via SDF:s befolkningsansvar, ett löpande samarbete med näringslivet. I samarbetena menar respondenten att man har en gemensam målbild, fast med olika syften och tar trygghetsfrågan som exempel. Slutligen tar respondenten upp faran i polariseringen av *riktiga arbeten*, sådana som BRG bistår med och genereras i näringslivet, respektive *påhittade arbeten*, där bland annat SDF bistår med insatser gällande grupper långt ifrån arbetsmarknaden. *“Det blir därför en tudelning kommunalt och privat, och så ska det inte behöva vara.”* Istället bör det privata näringslivet, som exempelvis den enorma tjänstesektorn som man har inom sin stadsdel, kunna ta ett större ansvar. Dessvärre ser man att så är ej fallet utan näringslivet engagerar sig främst när det inte kostar något samt att man kan friställa personerna (Intervju SDF Centrum)

SDF Lundby

Stadsdelen deltog i studien via en semistrukturerad intervju.

Försörjningsstöd: 5,5 %

Arbetslöshet: 6,2 %

Respondenten förklarar SDF:s ansvar för måluppfyllelse utifrån det reglemente som stadsdelsnämnderna måste förhålla sig till, där kraven är främst utifrån SDF:s huvuduppdrag och man tenderar att finna mål som är nära knutna till detta. Men, fortsätter respondenten, det är också ett resultat av hur man argumenterar, där företagsklimat går att härleda till SDF:s arbete. Att det är en såpass stor spridning av mål, ser respondenten som problematiskt utifrån målstyrning men i viss mån nödvändigt då staden är stor med varierande verksamheter med en politisk agenda, *“man får göra det bästa av situationen.”* (Intervju SDF Lundby).

I budget 2014 för man ett kort resonemang angående de tre dimensionerna för hållbar utveckling och skriver att *“Det går inte att bryta ut en dimension.”* Dock är det ett övervägande fokus på den sociala dimensionen. Av totalt tio prioriterade mål från KF är det aktuella målet inte inkluderat. Insatser i stadsdelens särskilt utsatta områden ska prioriteras vilket ska ske genom att samarbete med bland annat företag (Budget 2014 SDF Lundby).

I rapporten framgår det att SDF gör mycket inom området. Samverkan med näringslivet och fastighetsägare har skett och resulterat i arbetsträning och praktikplatser. Under det aktuella prioriterade målet anger man “viss” måluppfyllelse.

Budgeten för 2015 är i flera hänseenden lik den från 2014. Man resonerar kring hållbar utveckling på samma vis och endast tio mål från KF är inkluderade. Lundby tillhör därmed den kategori SDF som inkluderar väldigt få mål vilket respondenten anser är en mer sund väg att gå, "...*det finns inget mervärde i att ha många mål.*". Dock konstaterar denne att det skiljer sig åt mellan stadsdelarna, där vissa inkluderar många av de prioriterade målen, även om detta inte är ett krav (Intervju SDF Lundby). Det aktuella målet är inte inkluderat. Generellt har fokus flyttats till att samverkan ska ske framförallt med andra offentliga myndigheter, vilket exemplifieras av avsnittet arbetsmarknadsinsatser (Budget 2015 SDF Lundby). Respondenten uppfattar som att det inte har varit någon nämnvärd skillnad i praktiken utan fokus och signalerna är detsamma (Intervju SDF Lundby).

Även om respondenten anser att SDF primärt ska arbeta med sitt huvuduppdrag, förtydligar denne att man även har ett befolkningsansvar i vilket näringslivsutveckling kan vara en del av. Respondenten menar att BRG och SDF har olika synsätt på vad ett förbättrat företagsklimat kan innebära, att man på BRG ser det som ett mål medan SDF snarare ser det som ett medel för en välmående stadsdel. Respondenten refererar till dimensionerna och menar att ekonomisk hållbarhet påverkar den sociala (Intervju SDF Lundby).

SDF Majorna-Linné
Stadsdelen återkopplade inom
tidramen men avböjde att
delta i studien

Försörjningsstöd: 3,6 %

Arbetslöshet: 6,2 %

I budget 2014 konstaterar man att stadsdelen har många stora arbetsgivare speciellt i servicesektorn. Under avsnitt arbetsmarknad anger man att man ska ta till vara på samverkansfördelar med flera aktörer, däribland näringslivet. Man har däremot inte med det prioriterade målet och inkluderar endast 13 av KF:s mål (Budget 2014 SDF Majorna-Linné).

I rapporten anger man att näringslivet har varit inbjudna och deltagit vid enstaka tillfällen. För att erhålla högre måluppfyllelse kommer "*förvaltningen att ta initiativ till regelbunden dialog med näringsidkare i stadsdelen under 2015.*" Man bedömer måluppfyllelsen som "svårbedömd". Gällande arbetsmarknadsinsatserna har det inte varit någon större samverkan med näringslivet, utan satsningar har skett på andra håll (Uppföljningsrapport 2 2014 SDF Majorna-Linné).

I budget 2015 diskuteras inte de tre dimensionerna. Man har inkluderat fler av KF:s prioriterade mål jämfört med föregående år, 17 stycken, men det aktuella målet är inte

inkluderat. Det framgår inte heller hur man avser att arbeta med den regelbundna dialog man ska ha med näringsidkare. Generellt är det ytterst få formuleringar som inkluderar näringslivet i någon form (Budget 2015 SDF Majorna-Linné).

SDF Norra Hisingen

Stadsdelen återkopplade inte.

Försörjningsstöd: 5,1 %
Arbetslöshet: 6.8 %

I 2014 år budget diskuteras inte de tre dimensionerna. Gällande möjlighet till arbete har man formulerat att det är alla människors rätt och man ska därför samverka *“med det stora antal företag/företagare som finns i stadsdelen”*, men att denna samverkan måste förstärkas ytterligare. Arbetet är i synnerhet viktigt för ungas möjlighet till goda livschanser, vilket även har uttryckts i ett nämnduppdrag. KF:s prioriterade mål för 2014 är inkluderat med formuleringen; *“Förvaltningen följer och deltar i det stadsgemensamma arbete som görs inom detta område. Några egna initiativ tas inte inom Norra Hisingen.”*, vilket förklaras av att man har inkluderat samtliga av KF:s mål (Budget 2014 SDF Norra Hisingen).

I rapporteringen anger man en *“viss”* måluppfyllelse. I texten står det under målet att man har ett arbetslivscentrum samt en företagarförening som ett viktigt forum, där även förvaltningen är representerad. Som ovan beskriver samverkar man främst inom ramen för arbetsmarknadsinsatser. Uppdraget man fick av nämnden anses vara uppfyllt med resultat att flera individer har fått praktik och arbete (Uppföljningsrapport 2 2014 SDF Norra Hisingen).

I budget för 2015 inkluderas en diskussion gällande de tre dimensionerna för hållbar utveckling. Jämfört med 2014 har man betydligt färre av KF:s mål inkluderade, endast 13 stycken. Det aktuella målet är inte inkluderat i budget. Man har dock ett avsnitt som diskuterar samverkan vid prioriterade mål där man inte är processägare där det är av stor vikt att samverkan sker. Under avsnitt Arbetsmarknad fortsätter man med det arbete som pågick föregående år och vikten av att samverka, dock är det mer fokus på kommunen som arbetsgivare och hur man kan stärka den rollen. Man har dock fortfarande kvar formuleringen kring stärkt samarbete med företagare och företag (Budget 2015 SDF Norra Hisingen).

SDF Västra Göteborg

Stadsdelen deltog i studien via en semistrukturerad intervju.

Försörjningsstöd: 4,7 %
Arbetslöshet: 5.7 %

Stadsdelen utmärker sig i hur budgethandlingen skapas, vilket sker utan inblandning av tjänstemän vilket grundas i en del av politikernas oberoende. Den politiska styrningen är

därför väldigt stark. Angående det stora antal mål som finns svarar respondenten *“Allmänt tycker vi att det försvårar uppdraget mycket”*. Man försöker därför att klustra ihop olika mål som har kopplingar. Ännu ett problem är arbetet att omvandla strategiska mål till insatser, och framförallt inbringa förståelse i den operativa verksamheten (Intervju SDF Västra Göteborg).

I budget 2014 diskuteras stadsdelen utifrån de tre dimensionerna av hållbar utveckling, där den ekologiska dimensionen har ett eget avsnitt, de sociala och ekonomiska är under samma. I texten beaktas dock inte den ekonomiska dimensionen nämnvärt. Man har totalt 18 prioriterade mål, samtliga är nämndens egna. Man är därmed den enda SDF som inte har något av KF:s mål, även om flera är snarlika. Det återfinns inget prioriterat mål som kan härledas till det aktuella målet. Dock har man ett avsnitt i budget under Arbete och näringsliv där det står; *“En god utveckling av stadsdelarnas välfärdssektorer hör nära samman med näringslivets utveckling. Ett differentierat näringsliv ger ökade möjligheter till sysselsättning men det krävs välutbildade invånare som kan matcha näringslivets behov av arbetskraft.”* Man tar upp skärgården som ett konkret exempel i att utveckla turistnäringen, vilket skapar arbetstillfällen. I övrigt står det att samhällsplanering ska ske med flera andra aktörer, en av de som nämns är näringslivet. Under avsnittet Stadsutveckling står det *“Stadsförvaltningens kärnverksamheter finns främst inom den sociala dimensionen men genom kunskap och medvetenhet ute i verksamheterna påverkas även den ekologiska dimensionen.”* Den ekonomiska dimensionen är därmed ej inkluderad (Budget 2014 SDF Västra Göteborg).

I rapporteringen anger man att en “viss” måluppfyllelse har skett för det aktuella målet. Vidare skriver man att arbetet med att stärka besöksnäringens förutsättningar pågår i samverkan med Öckerö och Göteborg & Co. Man konstaterar att SDF deltar utifrån ett befolkningsperspektiv men att det är BRG och Göteborg & Co som har huvudansvar, kunskap samt ekonomiska resurser att driva frågorna. Man är därför beroende och önskar ett mer aktivt deltagande (Uppföljningsrapport 2 2014 Västra Göteborg).

I budget 2015 för man återigen en diskussion kring de tre dimensionerna och skriver *“en alltför ensidig fokusering på det ekonomiska perspektivet behöver brytas och de sociala och ekologiska perspektiven måste ges samma tyngd för att få en fungerande helhet”*. Den efterkommande diskussionen handlar närmast uteslutande om den ekologiska samt sociala dimensionen. Man har utarbetat ett antal strategiska områden vilka man har valt att prioritera varav en punkt är formulerad som *“Det finns förutsättningar för arbete och därmed egenförsörjning.”* Totalt har man 22 prioriterade mål i budget, varav sju återfinnes i KF:s

budget. Man har inte inkluderat det aktuella målet, men skriver en närliggande formulering som föregående år (Budget 2015 SDF Västra Göteborg).

SDF Västra Hisingen

Stadsdelen deltog i studien via en semistrukturerad intervju.

Försörjningsstöd: 9,9 %

Arbetslöshet: 8,5 %

I stadsdelens vision i budget 2014 är de två av dimensionerna inkluderade, den ekonomiska dimensionen är dock utesluten. Samtliga tre förklaras kort i budgeten men fokus på analys sker utifrån andra strategiska områden. I dessa strategier anger man att förvaltningen ska föra en aktiv dialog med andra aktörer i stadsdelen. Under aktiviteter skriver man att *”genom samverkan kring Företagsamma Västra Hisingen stimulera nyföretagandet och öka tillväxten i befintliga företag.”* Under område strategisk samhällsutveckling skriver man att *”förvaltningen ska vara aktiv i den lokala samhällsutvecklingen bland annat när det gäller arbetstillfällen...”*, . Man har totalt 18 prioriterade mål, 16 är hämtade från KF:s budget, varav det aktuella målet inte är inkluderat (Budget 2014 SDF Västra Hisingen).

I rapporten redovisas de insatser som man gjort utifrån Företagsamma Västra Hisingen, som ska stimulera till entreprenörskap samt genomföra riktade insatser för att öka överlevnadsgrad och tillväxttakt hos företag. Det finns även ett antal långsiktiga strategier riktade mot unga, ett exempel är entreprenöriellt lärande i skolor. Man anger *”viss”* måluppfyllelse för det aktuella målet. För att erhålla högre måluppfyllelse anges det att *”förvaltningen utreder under hösten hur ett förstärkt arbete 2015 gentemot näringslivet skulle kunna se ut. Tanken är att definiera ett uppdrag till utvecklingsavdelningen.”* (Uppföljningsrapport 2 2014 SDF Västra Hisingen).

Inför 2015 har man behållit samma vision, fast man har nu inkluderat den ekonomiska dimensionen. Just det aktuella målet kan även det ses ur de tre dimensionerna, vilket även respondenten gör och lägger ett holistiskt perspektiv på ett förbättrat företagsklimat. *”Det handlar framförallt om socialt hållbart perspektiv.”* Denne fortsätter vidare med att konstatera att offentlig sektor endast kan expandera till en viss gräns, *”...och majoriteten av nya arbetstillfällen skapas i privat sektor.”* Det är också därför som man måste arbeta mot dessa. Sambandet försvåras dock av att budgetdiskussionerna är så pass kortsiktiga, respondenten menar att man behöver ha ett mer långsiktigt perspektiv, något som man på central nivå är införstådda med, men inte på lokal nivå (Intervju SDF Västra Hisingen). I budgeten tar man upp både hamnen och fordonsindustrin som präglar stadsdelen, även att man har ett differentierat näringsliv. Vidare konstateras att Göteborg är segregerat, och en

enskild stadsdel klarar inte av att bryta detta ensam. *“Göteborgs stad måste arbeta tillsammans för att skapa ett mer socialt hållbart samhälle tillsammans med näringsliv och civilsamhälle.”* 31 prioriterade mål återfinnes i budgeten, en markant skillnad från 2014. Man har, som en av få SDF, inkluderat det aktuella målet. Man vill främja möjligheterna för invånarna att skapa egna arbetstillfällen och ser flera lokala styrkeområden som ska användas (Budget 2014 SDF Västra Hisingen). Att inkludera målet var inte en självklarhet inledningsvis menar respondenten, *”...det är ju en slags härads som ingen av oss har rört oss särskilt mycket i, om det inte har varit i projektform.”* (Intervju SDF Västra Hisingen).

På frågan varför SDF skulle engagera sig i det prioriterade målet svarar respondenten att man har ett befolkningsansvar. Detta medför att man inte kan agera passivt och förvänta sig extern hjälp, *“så vi tänker att vi hjälper BRG i det uppdraget dem har.”* Man tar även upp det uppdrag man fått i att minska försörjningsstödet, vilket kan ske på olika sätt, varav arbete med näringslivsutveckling är ett. Respondenten ser också att det finns ett behov av att SDF börjar arbeta med frågan mer aktivt, som en del av Göteborgs Stads totala arbete. *“...man har sett att Göteborg har tappat i företagsklimatranking och att det startas färre företag per capita i Västsverige om man jämför med andra tillväxtregioner som Malmö och Stockholm. Och det måste ju bero på någonting...”* (Intervju SDF Västra Hisingen).

SDF Örgryte-Härlanda

Stadsdelen återkopplade utanför satt tidsram med resultat att ingen intervju genomfördes.

Försörjningsstöd: 2,9 %

Arbetslöshet: 4,7 %

I stadsdelens budget för 2014 nämner man inte de tre dimensionerna, istället resonerar man kring staden fyra förhållningssätt som beskriver snarare förvaltningen som arbetsgivare. Det prioriterade målet är inkluderat med formulering *“Under 2014 skall stadsdelen förbättra och fördjupa sitt samarbete med det lokala näringslivet. Det kan bland annat göra genom att stadsdelen tar på sig ett värdskap för en lokal mässa där intresserade företag bjuds in.”* Syftet ska vara nätverksbyggande och utforska samarbete mellan förvaltning och stadsdel. I budgeten har man inkluderat samtliga av KF:s prioriterade mål. Nämnden har även gett förvaltningen ett uppdrag i form av att *“utreda möjliga vägar att förmedla sommarjobb till fler privata och ideella aktörer för ungdomar i högstadiet.”*, varav samverkan främst ska ske med föreningar men även lokalt näringsliv (Budget 2014 SDF Örgryte-Härlanda).

I uppföljningsrapporten står det att *“Förvaltningen har inte arbetat med detta mål under året.”* Man anger därmed “ingen” gällande måluppfyllnad och är därmed den enda SDF som

rapporterar ingenting under målet. I övrigt förekommer inga formuleringar som kan härledas till näringslivsfrågor (Uppföljningsrapport 2 2014 SDF Örgryte-Härlanda).

I budget 2015 skriver man att stadsdelen är en välmående sådan och man har därmed ett ansvar för staden att motverka skillnader. Ej heller detta år diskuteras dimensionerna. Man har tagit bort det prioriterade målet och inkluderar totalt 18 av KF:s prioriterade mål. I övrigt återfinns inget som inkluderar näringslivet (Budget 2015 SDF Örgryte-Härlanda).

SDF Östra Göteborg
Stadsdelen deltog i studien via
en semistrukturerad intervju.

Försörjningsstöd: 15,4 %
Arbetslöshet: 12,7 %

På frågan gällande ansvar för eller strävan efter måluppfyllelse svarar respondenten, *“Ja, den frågan har jag ju faktiskt själv ställt. Vi har diskuterat detta tidigare och det har varit lite oklart kan man säga.”*. Respondenten ser att de centrala signalerna är otydliga, man ska arbeta utifrån målen så gott det går, utan att det knyts resurser eller kompetens till områdena. Problemet enligt denne är att SDF kan bli träffade av alla mål vilket anses som orimligt, därför efterlyses en tydlighet i adresseringen av målen (Intervju SDF Östra Göteborg).

I budget 2014 diskuteras de tre dimensionerna av hållbar utveckling. Man säger bland annat att man ska arbeta för ett ekonomiskt hållbart samhälle och att samverkan ska ske med olika partners i syfte att stimulera sysselsättning. Man har inkluderat KF:s samtliga mål i sin egen budget, och därmed även det aktuella prioriterade målet. Vid målet formulerar man sig som *“förvaltningen är aktiv samverkanspart i projektet UNO där näringslivsfrågorna är centrala.”*. Man deltar även aktivt i ett antal EU-projekt som syftar till ökad sysselsättning, utöver är det dock sparsamt med formuleringar (Budget 2014 SDF Östra Göteborg).

I rapporten anger man att stadsdelen har ett aktivt samarbete med UNO, men bedömer målet som *“svårbedömt”*. Slutligen konstaterar man att *“det finns dock åtskilligt mer att göra på områdesnivå och ur ett hela staden perspektiv för att öka möjligheterna till företagande i stadsdelen.”* (Uppföljningsrapport 2 2014 SDF Östra Göteborg).

Budgeten för 2015 är tämligen lik den från föregående år. Man inleder på samma vis med en utförlig diskussion kring stadsdelens förutsättningar. De tre dimensionerna diskuteras. Man har inkluderat i princip samtliga av KF:s mål, 23 stycken. Det aktuella prioriterade målet är inkluderat med formuleringen *“Förvaltningen samarbetar aktivt med UNO och BRG för att*

utveckla näringslivet i vår del av staden. EU:s strukturfonder kommer att användas där så är möjligt.” (Budget 2015 SDF Östra Göteborg). Stadsdelen är en av två SDF som har inkluderat målet i sin budget, vilket respondenten dock förklarar utifrån att man inte exkluderar något av målen. Innebörden av att förbättra företagsklimatet, medger denne som svårt att förklara *“Ärligt talat så vet jag inte heller riktigt, men jag utgår från att när vi tappar i ranking i sådana tester så handlar det om att man inte samarbetar med företagslivet i den utsträckning som behövs, eller som de förväntat sig.”* Utifrån stadsdelens perspektiv ser man det som att man vill minska det stora försörjningsstödet och öka antalet arbetsplatser. *“Det finns företagare som när de åker på mässor inte skyltar med att man finns i Bergsjödalen. Man är rädd att det kan prägla bilden av verksamheten* (Intervju SDF Östra Göteborg).

Frågeställning II - Genomförda insatser på SDF-nivå

Efter genomgången av den första delen av empirin, hur man tolkar det prioriterade målet, kan man konstatera att genomförda åtgärder begränsas till ett fåtal SDF. Frågeställning II kommer därför endast att behandla dessa SDF. Ytterligare en avgränsning sker genom att endast intervjuade SDF deltar. Dels på grund av att det är enda möjligheten att mer djupgående undersöka SDF:s förhållningssätt, men även utifrån den diskussion som fördes gällande urval³.

Man kan även konstatera att flertalet av SDF har engagerat sig genom EU-finansierade projekt med BRG som en aktiv part. Det är därmed relevant att närmare belysa både BRG, processägare i målet, samt projekt som arbetsform.

BRG och projekt som arbetsform

BRG är ett kommunalt bolag och styrs av ägardirektivet. Detta slår bland annat fast att *“Business Region Göteborg AB skall bidra till hög sysselsättning, investeringar och ett diversifierat näringsliv med perspektivet långsiktig hållbar utveckling i Göteborgsregionens medlemskommuner.”* Man har med andra ord ett regionalt ansvar för samarbetskommunerna (Ägardirektiv BRG). Även om man primärt utgår från direktivet samt ett antal uppdrag från kommunfullmäktige som måste åtgärdas⁴, ser respondenten att man har en relativt fri roll i hur man ska utföra sitt uppdrag, *“ramarna är ganska vida inom näringslivsutveckling”*. Bolaget finansieras i hög grad, en andel på 40-50 procent, av projektfinansiering, vilket skiftar beroende av involverande. Basfinansieringen är alltså liten (Intervju BRG nr 1).

³ Se avsnitt *Tillvägagångssätt*

⁴ Man styrs av två politiska samlingar, politiska mål och strategier kan därmed uttryckas från flera håll.

Projektfinansiering är i sin tur en viktig del av Göteborgs stads totala näringslivsarbete. De knyter även samman BRG och SDF i de fall som förekommer.

Majoriteten av respondenterna från SDF är emellertid skeptiska till arbetsformen. Lundby menar att det inte är en hållbar situation med tillfälliga projekt och får medhåll av både Östra Göteborg och Västra Hisingen som ser problem i insatser som tillfälligt väcker frågan. Angered, som har en stark tradition inom området, ser däremot projekt som en förutsättning för att bedriva insatser (Intervju SDF Angered). Respondenten från BRG kan förstå den frustration som uppstår. Utifrån sin verksamhet, har man givetvis ett långsiktigt mål "*att kunskapen etableras och används, att man får upp ögonen.*" och vill betona lärandeprocessen, något som kan spridas betydligt mera i staden (Intervju BRG nr 1). Den andra respondenten för BRG menar att "*Pratar vi för vår del, så har vi egentligen en för stor verksamhet i vår kostym. Den är inte riktigt hållbar då.*". Med det menar denne att basfinansieringen kontra de insatser som bedrivs är skev, därmed är det omöjligt att fortsätta satsa på allt som tidigare har varit projektfinansierat. Dock förstår denne innebörden av projekt, att man helt enkelt ska kunna driva arbete som annars inte vore möjligt (Intervju BRG nr 2).

Ovan empiri avslöjar att det råder en viss frustration gällande BRG:s närvaro och arbetsmetoder i relation till hur SDF kan bedriva insatser. Det härleds i sin tur till den roll BRG innehar och hur den operationaliseras på en lokal nivå.

Flera respondenter från SDF diskuterar BRG:s uppdrag, varav exempelvis Lundby kände till detta för dåligt för att kunna uttala sig. Västra Göteborg, som inte har något samråd med BRG, anser att de kunde stärka sin närvaro, "*Vi kunde haft en dialog och kanske få lite draghjälp i vissa frågor*" (Intervju SDF Västra Göteborg). Angered, som har en etablerad kontaktyta är tacksam för den men ser att man kan närma sig varandra ytterligare (Intervju SDF Angered). BRG själva är tveksamma till frågan och refererar till vilken roll och nivå BRG ska ha samt insatsernas effekter. "*Och då har vi hittills valt att lägga oss på en nivå som är strategisk, operativ nivå till en viss gräns.*" (Intervju BRG nr 2). Den andra respondenten svarar liknande och utvecklar resonemanget med att i bolagsskrivningen står det inte att man är stadens näringslivskontor och därmed verkar man inte som det (Intervju BRG nr 1). Den andra respondenten håller dock inte med utan anser att BRG är och identifierar sig som detta. Vidare resonerar denne kring omfattande insatser kontra kostnadseffektivitet och respondenten ser svårigheter rent finansiellt att ta den inriktningen. "*Vi får större effekt av att bygga förståelse.*", vilket sker genom att skapa struktur och vidga perspektivet hos

verksamheterna (Intervju BRG nr 2). Västra Hisingen uppfattar att diskussion kring näringslivsutveckling ofta begränsas till BRG:s ansvar, ”*det är klart, BRG är processägare men de är ju liksom inte inne i Kalles enmansföretag. De måste ju ha ett rimligt uppdrag*” och att SDF snarare kompletterar än konkurrerar (Intervju SDF Västra Hisingen).

Angered

UNO är Sveriges största stadsutvecklingsprojekt, finansierat av Europeiska regionala utvecklingsfonden (hädanefter ERUF) samt Göteborgs Stad och pågick under tre år. Projektet drevs i bolagsform, som numera tillhör BRG. Både Angered och Östra Göteborg deltog i projektet. Initieringen utvecklades genom den vision Angered hade. UNO var indelat i fyra teman, vision, näringsliv, kultur samt stadsmiljö, varav 18 satsningar genomfördes, utspridda på de fyra. Övergripande syfte var att öka attraktiviteten, skapa nya jobb och upprusta verksamheter. I temat näringsliv deltog 340 företag i olika sammanhang, 40 företag och 120 arbetstillfällen skapades. Några av de aktiviteter som anordnades var mässor och nätverk för kvinnligt företagande. Respondenten ser projekttiden som mycket lyckad, i flera hänseenden, inte bara utifrån näringslivsfrågor, ett övergripande syfte som berörde samtliga fyra områden var att stödja integrationen. Nu är projektet avslutat, men oavsett regi har man en stor fördel av att bolaget är lokaliserat i deras lokaler. Man träffas varenda dag och integrerar. Visionen som låg till grund för UNO, genomsyrar även förvaltningen generellt. Den var fastslagen före sammanslagningen och sträcker sig fram till 2022, ett av de nio mål man har är att tillskapa eller bidra till 5000 nya arbetsplatser. Inom politiken ser respondenten att visionen är väl förankrad sedan länge och det finns en stor enighet kring de specifika målen, ”*och en enorm vilja och engagemang att jobba med dom frågorna.*”, vilket förenklar arbetet väsentligt. Ett omfattande arbete har istället varit att kommunicera denna till verksamheterna och nu är man inne i nästa fas, att i en högre grad förverkliga den.

Förutom UNO är man aktiv part i andra projekt såsom *Stadslandet* tillsammans med UNO, vilka är drivande. Man är även involverad i Angereds trygghetsråd där politiken är representerad där utgångspunkten är en attraktiv och trygg stadsdel.

Just attraktivitet är något respondenten tar upp som en del av ett förbättrat företagsklimat, som stärker helheten. Den andra delen ser man i samverkan, både inom staden och med företag, där BRG och UNO är viktiga aktörer. Och just i samverkan, har SDF definitivt en roll att spela menar respondenten. ”*Vi kan ju ofta vara ingången och nycklarna, det är inte jättelätt att nå ut och fram i en stadsdel som Angered*”. Inom SDF har man ett etablerat samarbete,

och respondenten ser positivt på hur det kan utvecklas framåt. Respondenten upplever också att en del i problemområdet är de kommunala strukturerna som inte förändrats i den utsträckning som behövs för att möta en annorlunda verklighet.

Anledningen till att man ser att en samverkan utanför det offentliga är nödvändigt, ser respondenten som att främja skapandet av arbetstillfällen. *“Om man utgår från den forskning som finns, att ju fler arbetsplatser det finns i området, desto större möjligheter har människor som bor runtomkring att ha ett jobb.”* Man har en stor andel familjer i försörjningsstöd och avser att förebygga, *“...så det är ju på ett sätt en otroligt väsentlig del att möjliggöra etableringar av företag och verksamhet och arbetsplatser.”* Dock är inte det incitament hos alla SDF då förutsättningar och behov är olika. Hos Angered, och även andra med lägre socioekonomisk status, besitter man en begåvnings- och arbetskraftsreserv som kan utnyttjas mera, man försöker därför *“...att hitta andra vägar för att möjliggöra detta.”* Men då behövs en politik som är överens och har ett engagemang i frågan, så var fallet för Angered. *“Samtidigt, vårt grunduppdrag, vår roll i det kanske är liten, men jag tror också att vi skulle kunna ta oss en större roll. Och att vi har möjligheter till det.”* (Intervju SDF Angered).

Lundby

SDF Lundby är involverad med näringslivet i flera olika forum, både som passiv och aktiv aktör. Som passiv aktör är man delaktig i *Mötesplats Backaplan* samt *Fastighetsägare Centrala Hisingen*. I båda sammanhangen är man adjungerad ledamot och deltar vid behov och intresse. Ett desto mer aktivt deltagande har man i och med *Älvstranden Utveckling*. Man har ingen anställning riktad mot dessa frågor, men utvecklingsledare Stadsutveckling har varit en viktig position gällande att knyta kontakt och vara en koppling. Under åren har denne haft en bra dialog med näringslivet, vilket är dennes egen förtjänst menar respondenten. I övrigt är också respondenten själv en central länk gällande dessa frågor. Någon kontinuerlig kontakt med BRG existerar inte (Intervju SDF Lundby).

Som hos många andra har EU-projekt varit en ingång i arbetet med förvaltningens eget näringsarbete, i det här fallet dock med Europeiska Socialfonden (hädanefter ESF) och inte ERUF. Projektet *Partnerskap, Dialog & Samverkan* pågick i över tre år och avslutades vintern 2014. Det bestod av fem delprojekt; strategisk kommunikation och varumärksarbete, kultur & fritid, socialt hållbara miljöer, jobbcentralen samt inkubatorer med affärsrådgivare. De huvudsakliga målen var att öka självförsörjningen, göra Lundby till en mer attraktiv stadsdel samt att skapa goda relationer mellan aktörer (Uppföljningsrapport 2 2014 SDF Lundby). Samordningsförbundet *DELTA*, som går under arbetsmarknadsenheten, var en

viktig offentlig aktör i projektet. Andra, privata aktörer som deltog var företagareföreningar samt bostadsbolag. Projektet ansågs som lyckat med bland annat tio nystartade företag och hundratals anställningar, och man har en önskan om att effekterna ska överleva. En del av ovan nämnt projekt, var de frukostmöten som arrangerades. Respondenten lyfter fram dessa som en viktig, etablerad kanal med bred sammanslutning i en informell kontext. Där ges det möjlighet för SDF att informera om aktuella händelser samt fånga upp åsikter och förslag, men också att kunna sprida värden och idéer, hållbart företagande har bland annat varit i fokus. Metoden har inkorporerats in i den ordinarie verksamheten och arrangeras fortfarande. Ett annat sammanhang som är under den ordinarie verksamheten är delaktighet i *Gröna gruppen*, en arbetsmarknadsinsats där man för en dialog med näringslivet (Intervju SDF Lundby). Den tidigare samverkan har varit grund för det Lokala utvecklingsprogrammet, frågan rör vilka aktörer som ska inkluderas (Uppföljningsrapport 2 2014 SDF Lundby).

Motiven till att SDF närmar sig företagen i olika sammanhang ser respondenten främst utifrån att det ska i slutändan främja sysselsättningen, men det perspektivet behöver inte vara detsamma hos de övriga, där företagsetablering kan vara ett incitament, något man inte behöver i Lundby. Den respondenten syftar på är att hur näringslivsutveckling definieras är kontextbaserat. Vidare ser denne det alltid är bra att flera aktörer, däribland företagare, eftersträvar samma målbild för stadsdelen. Och det är i det som respondenten ser att utmaningen ligger, att man kan träffas under samma premisser. Erfarenheterna är också blandade, företagen tenderar att ha ett mycket lokalt perspektiv, kring sin egen verksamhet men har kanske inte hela stadsdelen i åtanke. Respondenten påpekar också att företagen kommer inte bara för att man kallar, om de inte har ett behov kommer man inte. Därför är det viktigt att ha incitament varför företagare ska delta. Genom sitt befolkningsansvar här därför stadsdelen tagit fram olika strategier, där en del berör sysselsättning (Intervju SDF Lundby).

Västra Göteborg

SDF Västra Göteborgs insatser riktade mot näringslivet är tämligen koncentrerade till ett projekt och avgränsat område, *Projekt Göteborgs skärgård*, vilket är inriktat på turistnäringen i södra skärgården och kan sammanfattas som "*Besöksnäringen är viktig både för livskvalitet och livskraft i ett glesbygdsområde och innebär också en positiv arbetsmarknadseffekt genom att fler arbetstillfällen skapas.*" (Uppföljningsrapport 2 2014 Västra Göteborg). Öckerö kommun den andra partnern i projektet. Trots vissa utmaningar menar respondenten att Öckerö kommun har varit nyttiga då man dels har naturliga ingångar i Göteborg & Co samt

att man har anställda som arbetar direkt med denna typ av frågor. Nyttan med projektet uttrycker respondenten som att småskaligt företagande leder till att oerfarna och unga kan få jobb. *“Så det är väldigt viktigt att se att det påverkar den sociala dimensionen. Så det hänger ihop med allt det andra så det blir en helhet. Och ibland glömmar man liksom bort företagarna, och det tycker jag inte att vi gör här.”* Respondenten menar också att projektet hade varit svårt utan den drivkraft som finns hos näringsidkarna, vilka tar ett stort ansvar och initiativ, något som denne tror beror på att det tidigare var en egen stadsdel, *“Med mycket starka företagare som var vana att få igenom. Men när det blev en stor stadsdel, så fanns det nog en oro hos dem att man skulle försvinna i det stora.”*

Projektet utmärker sig jämfört med övriga av tre anledningar. För det första sker det utan EU-finansiering, För det andra är BRG inte delaktiga. Respondenten menar att man har försökt involvera BRG flera gånger, i synnerhet via Öckerö kommun. *“Vi förväntade ju oss att vi kunde få något stöd här, men det har varit väldigt svårt.”* Man har tidigare haft flera lyckade möten med BRG, men det har inte lett till finansiering eller insatser. Vidare menar respondenten att projektets karaktär borde vara argument nog att BRG knyts närmare till projektet, då det är helt i linje med deras verksamhet. För det tredje är man i partnerskap med en annan kommun vilka har väldigt olika förutsättningar. I och med att arbetet intensifieras, kommer även en tjänst att ges en del till dessa frågor (Intervju SDF Västra Göteborg).

Respondenten anser att näringslivsfrågor är viktiga frågor av flera anledningar. *“En levande skärgård. Och utifrån ett befolkningsperspektiv att bevaka frågorna.”* Denne menar att begreppet inte endast inkluderar företag och nyetableringar, utan även hur staden ska kunna tillmötesgå de frågor som näringslivet har, inom ramen för de tjänster man kan tillgodose. *“Sen hamnar vi inte i dem diskussionerna, här kommer vi och vi vill etablera oss här, för där är BRG den parten. Sen är det den andra delen att vi faktiskt har ett hela tiden löpande samtalsklimat med företagarna från öarna. De springer här i trappan, så vi har ju det.”* Respondenten tror att drivkraft, långsiktighet och tålamod och viktiga faktorer, man bör vara medveten om att det tar tid och att det behöver ta tid (Intervju SDF Västra Göteborg).

Västra Hisingen

SDF Västra Hisingen var tidigare involverade i projektet *Företagsamma Västra Hisingen*, med flera mindre delprojekt, som höll på i tre år och involverade i hög grad BRG. Inom ramen för projektet kunde man hyra kontorsplats med tillhörande utrustning. De hade också kostnadsfri och personlig affärsrådgivning och vägledning (Uppföljningsrapport 2 SDF Västra

Hisingen). Utöver detta var det även kurser, seminarier och workshops, *"Och sen handlar det om att samarbeta med de företagsföreningar som finns i stadsdelen..."* Från och med första januari 2015 övergick projektet i SDF Västra Hisingens egen regi. Orsakerna till att man har valt att fortsätta är att man identifierade flera positiva erfarenheter som man inte ville förlora, *"...och den här känslan av att nu ska det inte bli så här att när pengarna tar slut så stänger man dörren och så släcker man."* Vilka insatser och service som man ska tillgodose med är ännu inte fastställt. Men man kommer i vilket fall inte kunna erbjuda lika stor omfattning av service som under projektiden (Intervju SDF Västra Hisingen). Det framtida arbetet kommer att involvera BRG och företagarföreningar och man avser att utveckla dessa samarbeten (Budget 2015 SDF Västra Hisingen). Respondenten tar upp att varje budget handlar om prioriteringar och då blir frågan från vilken kärnverksamhet som man ska ta resurser. Man är därför i initieringsfasen helt beroende av extern finansiering, *"...för annars rör vi oss i områden som jag inte tror att politiken är redo att prioritera."* Med det sagt har dock Västra Hisingen genomfört organisatoriska förändringar, för att på ett strukturellt sätt arbeta med frågan. Man har en tjänst varav 40 procent är näringslivsutveckling. Arbetet handlar både om att stötta befintliga företag men också arbeta för nyetablering, i ett sammanhängande syfte att ha en levande stadsdel. Man har också en annan målgrupp jämfört med BRG, där SDF avser att arbeta mot invånare med sämre förutsättningar såsom språkförbistringar eller låg utbildning (Intervju SDF Västra Hisingen)

Respondenten ser att ett politiskt stöd som en självklar förutsättning, *"Men jag hade gärna sett att vår politik, på vår nämndnivå, hade gjort det mer av sin fråga och kanske drivit det hårdare..."* Denne kan i viss mån härleda detta till att frågan är ideologiskt laddad *"...en fråga mellan vänster-höger och kapitalism och socialism"*, där dock respondenten menar att deras arbete har medfört att tona ned den ideologiska spänningen och vidga frågan till försörjning och lokal utveckling. De företag som är involverade beskriver respondenten som enmansföretag, personer i en omställningsfas och som försörjer sig på sitt företag. *"Det motsvarar inte riktigt den här föreställningen man kanske har, att företag är kapitalister."*

Enligt respondenten handlar det mycket om från vilket håll man ser på området näringslivsutveckling. Det kan mycket väl vara en ingång till att minska försörjningsstödet, men då krävs det ett mer långsiktigt perspektiv i att se vad som är orsak och verkan. Denne tror också att tolkningen kan finnas i vilket socioekonomiskt status man har, varav de med ett lägre sådant är mer benägna att arbeta med frågan *"...för det är någonting med det där, när det är någon form av kris så blir man uppfinningsrik."* För att kunna vitalisera SDF på

området tror respondenten att det krävs ett politiskt uppdrag och en förväntan på mål och resultat, vilket inte var fallet hos Västra Hisingen initialt (Intervju SDF Västra Hisingen).

Östra Göteborg

Östra Göteborg berättar att man har en vision och i denna har man uttryckt sig gällande näringsliv och arbete. Fram till 2021 så ska det finnas förutsättningar för bland annat arbetstillfällen, småföretagande och diverse företagskluster. Dock, påpekar respondenten, betyder inte det att man ska ordna detta själva utan agera påtryckare. Man var också samverkanspartner i UNO. Gällande UNO och hur förvaltningen blev en del av det, förklarar respondenten som så, *“när ansökan arbetades fram, det var inte världens bästa timing. Man kan säga såhär att Angered höll sig väl framme, de hade en struktur för det, och de var väldigt aktiva. Och placerade sina behov i den här ansökan. Vi var inte lika aktiva därav olika skäl. Så våra behov omhändertogs inte riktigt i det där.”* Sammanfattningsvis var det bra fast vissa delar var svårjobbade och respondenten tror att Angered hade större nytta. Till trots hoppas denne att man får en kanal som lyfter stadsdelens utmaningar och behov. Men dialogen har förts med BRG i över åtta år och *“...det har väl inte varit så mycket gehör, så det är mycket fokus på de etablerade områdena.”* Andra forum som man medverkar inom är genom insatser i socialtjänsten. Det förs också diskussioner kring ett brottsförebyggande råd, *“Och någonstans måste ju företagen in i det här också.”* Respondenten bedömer dock förvaltningens engagemang som relativt låg och man har inte haft någon möjlighet att bygga upp någon form struktur kring området. Man är delaktiga i vissa projekt men *“vi kommer om de bjuder in, men vi är inte särskilt drivande”*(Intervju SDF Östra Göteborg).

Respondenten känner att stadsdelen, och staden, tappar intressenter till andra kommuner, *“...i det här fallet till Kungälv som är mycket mer offensiva...”* och syftar då till staden som helhet, vilkens inställning också genomsyrar de skrivningar och direktiv som sänds ut, där det enklare näringslivet sällan prioriteras. BRG:s roll i sammanhanget anser respondenten är sporadisk. Man är involverad i diverse projekt och regionalfonder, *“... sen när pengarna är borta så försvinner dem.”* Dock, fortsätter denne, är respondenten inte helt införd i vilket uppdrag de har. Övergripande är respondenten tveksam till SDF:s medverkan och fortsätter med att det föreligger en risk i att skapa förväntningar som inte kan infrias, istället för att agera mellanhand bör kanske BRG ha denna kontakt (Intervju SDF Östra Göteborg).

Analys

Analysens första del berör ett antal specifika problemområden som är relevanta utifrån den målstyrningslogik som Göteborgs stad bör styras utifrån samt även har en direkt påverkan på problemområdet.

Att prioritera bort prioriterade mål

Det råder en osäkerhet kring om SDF behöver inkludera samtliga mål i budgethandlingen. De regler som finns gällande budget och uppföljning är tämligen abstrakta med formuleringar såsom *inom såväl de ramar, mål och regler som fastställs av kommunfullmäktige bedriva arbete*. Det förefaller därför som att man lämnar ett stort tolkningsutrymme vilket inte gör det mindre problematiskt för SDF vilkens roll kan anamma i princip samtliga mål, det är bara en fråga om argumentation. Empirin bekräftar att osäkerheten åtminstone har funnits där, för en skiftning har skett mellan 2014 och 2015. SLK har en viktig roll i att förmedla styrsystemet till SDF och kanske har man lyckats med detta. Ett exempel är Norra Hisingen som i princip halverade antalet mål som man hade. Intressant är dock hur snävt man får tolka sitt uppdrag. Centrum inkluderar ytterst få mål från KF, få mål överlag, med motivering att man ser från stadsdelens perspektiv och förutsättningar. Detta är på inget sätt ett felaktigt resonemang, förutom att det upplöser logiken gällande just målstyrning. På andra sidan av skalan finner man Västra Hisingen som har hela 31 mål. Lundby var väldigt klar i hur styrkedjan fungerar och hur man behöver förhålla sig till målen respektive rapporterna, i linje med resonemanget inkluderar man också få mål. Både Västra Göteborg och Askim-Frölunda-Högsbo märker ut sig med att man har få av KF:s mål, den förstnämnda inga alls. Däremot har man omarbetat och brutit ned målen till sin verksamhet, men ändå behållit viljeuttrycket, helt i linje med vad målstyrning innebär.

En annan viktig aspekt som inte togs upp i det teoretiska avsnittet, men som har framgått utifrån empirin, är det stora antalet mål man har i KF:s budget. I princip samtliga anser att det är för många, så även SLK som lägger till att politiken använder ”en väldigt avsågad hagelbössa” vilket inte gör det enkelt för måluppfyllelse. Man kan också konstatera att hur man förmedlar och kommunicerar målen är inte helt optimalt, vilket är en grundförutsättning att man känner till målet och har som avsikt att uppfylla. Utifrån empirin är det i synnerhet inom partierna som denna dialog ska föras, men också via SLK.

Ett övergripande konstaterande är att flera SDF hade i budget 2014 uppdrag, visioner och ändamål som man avsåg att uppfylla inom området. Men flera av dessa har inte infriats vilket framgår av uppföljningsrapporterna. När man sedan undersöker budget 2015 förekommer flera fall där man helt tagit bort dessa stycken. Återigen indikerar detta på att SDF har fått signaler om att man har möjlighet att ta bort mål och därmed har man ingen avsikt att föreslå insatser som man har svårigheter att uppfylla. Det hela kan ses i ett nyinstitutionellt perspektiv, att SDF tidigare har uppfattat yttre krav på måluppfyllelse och agerar som en *hycklande organisation* som ett resultat.

Det specifika målets innebörd

Målets innebörd är tämligen öppet i KF:s budget, vilket kan ses som medvetet i avsikt att bibehålla det abstrakt. Samtliga intervjuade SDF hade någon form av relation till begreppet fast med olika innebörd, vilket resulterar i flera varierade insatser. Det följer ovan logik, man lämnar dess innebörd öppen vilket ger aktörer handlingsutrymme att fylla det med egna värderingar. I SDF:s fall görs det utifrån ett befolkningsperspektiv, även om andra närliggande värden också tas hänsyn till. Göteborgs Stad verkar inte vara ensamma om en oklar definition av företagsklimat. I Tillväxtverkets studie (2011) framgår det att målen inom detta område ofta är diffusa och övergripande utan mätbara mål, utan tydliga direktiv över vad som förväntas.

Både SLK och BRG yrkar på att verksamheterna måste göra kopplingen i allt högre utsträckning med att ett förbättrat företagsklimat gynnar hela staden. Hur man formulerar sig visar vilken kultur som genomsyrar organisationen. I budgeten är det primärt de lokala politikerna som är ansvariga, och det är ytterst få SDF som gör en sådan koppling vilket bekräftar den risk som Knutsson et al. nämner, gällande bristande kunskap eller alternativ tolkning av målet. Dock, i KF:s budgethandling är det tämligen oklart vad som förväntas av SDF, i synnerhet på en lokal nivå som inte speglar det näringslivslandskap som framställs i budget. Det är också ett tydligt fokus på fackförvaltningarnas arbete i relation till målet, något som bekräftas av både BRG och SLK. Det förefaller som att man inte har några större förväntningar av måluppfyllelse från SDF:s sida. Man nämner inte SDF i avsnittet och det är ej heller några insatser som hänvisas till SDF. Det kan därmed dementera ett nyinstitutionellt perspektiv då kravbilderna på SDF är låg, även om budgethandlingen är det övergripande styrdokumentet som man ska förhålla sig till.

Varför man har valt att inkludera målet de senaste åren, är svårt att slå fast, men en närliggande förklaring är påtryckningar och förhandlingar genom tjänstemän, framförallt BRG som lyfte frågan, och därmed vidgade den. Man kan därmed ifrågasätta den politiska förankringen, hur stor den politiska viljan är gällande området. Dock, som det konstaterades tidigare, är det många kommuner som måste förhålla sig till rankingarna på grund av den mediala uppmärksamhet dessa får, så även Göteborgs Stad.

Uppföljning av prioriterade mål

Just den uppföljning som SLK genomför kan, utifrån idealet av målstyrning, förbättras. Bedömningen görs utifrån rapporten samt vilken förvaltning det gäller i fråga. Någon närmare granskning sker inte, vilket kan uppmuntra till *rationaliserade myter*. Dock förefaller det som att varken BRG, SLK eller KF:s budget i någon högre utsträckning förväntar sig en aktiv roll av SDF, med tanke på den kontext som målet har växt fram. SLK menar att det är bättre att en förvaltning är ärliga och skriver att lite insatser har gjorts, än att man förskönar verkligheten. Vad som rapporteras skiljer också mycket mellan SDF, stundtals framställdes tämligen blygsamma insatser som något avgörande, alternativt letade man resultat i andra politikområden speciellt kring arbetsmarknadsinsatser. Men exempel fanns också där insatserna var betydligt mer omfattande än vad som framgick i rapporten, Centrum angav i intervjun att man hade ett löpande samarbete med näringslivet, men det nämndes ej i rapporten. Intressant är också hur SDF väljer att bedöma sin egen insats. Östra Göteborgs exempelvis har, utifrån rapporten, varit tämligen aktiva genom UNO, men anger ändå att måluppfyllelse är svårbedömt, en ärlig och sund bedömning, medan andra SDF gör godtyckliga bedömningar. Men det mest väsentliga är att man inte har sanktionsmöjligheter, eller ett belöningsystem, från stadens sida, vilket behövs enligt målstyrning. Respondenten från SLK menar att det inte går i praktiken, men det ger också förvaltningarna mindre incitament att arbeta för måluppfyllelse, i synnerhet inom ett komplext område som studien behandlar.

Analys stadsdelsförvaltningar

Den andra delen av analysen behandlar samtliga SDF utifrån de tre perspektiv som verksamheter kan anamma gällande organisationsteori. Efter en övergripande sammanställning, sorteras SDF utefter aktivitet, med koppling till studiens två frågeställningar.

<u>SDF</u>	<u>Dimensioner</u>	<u>Inkl. mål 2014</u>	<u>Inkl. mål 2015</u>
Angered	Ja	Ja	Nej
A-F-H	Nej	Ja, omarbetat	Nej
Centrum	Nämns	Nej	Nej
Lundby	Nämns	Nej	Nej
Majorna-Linné	Nej	Nej	Nej
Norra Hisingen	Nämns	Ja	Nej
Västra Göteborg	Ja	Nej	Nej
Västra Hisingen	Ja	Nej	Ja
Örgryte- Härlanda	Nej	Ja	Nej
Östra Göteborg	Ja	Ja	Ja

Figur 7 Sammanställning SDF

Man kan inledningsvis se att det är fyra SDF, Angered, Västra Göteborg, Västra Hisingen och Östra Göteborg som för en diskussion om de tre dimensionerna av hållbar utveckling. Av de fyra är det också de två sistnämnda som är de enda som har inkluderat målet, men samtliga fyra är aktiva på näringslivsområdet. Det kan vara en indikation på att man ser samhället ur tre olika dimensioner, som alla är ömsesidigt beroende av varandra. Det är däremot tre SDF som inte ens nämner dimensionerna i sin budgethandling, trots att man understryker dessa i KF:s budget. I andra fall fördes istället en diskussion gällande stadens fyra förhållningssätt, vilka inte förmedlar hur man avser att utveckla samhället utan snarare hur man agerar som arbetsgivare.

Östra Göteborg är den enda SDF som har inkluderat målet båda åren, dock har man även inkluderat i princip samtliga av KF:s mål. Överlag har det skett en förskjutning gällande målet, 2014 inkluderade fem SDF målet, 2015 var det två. Förklaringen kan finnas i samma logik, tidigare var det fler SDF som inkluderade merparten av KF:s mål.

Slutligen är det svårt att analysera om ett inkluderande av målet påverkar SDF:s näringslivsarbete. Det som påverkar är snarare hur många övriga mål man inkluderar samt hur

budgeten är utformad. Med det sagt, kan man ändå konstatera att de två SDF som inkluderade målet också styrkte varför det var inkluderat. O andra sidan var det flera andra SDF som inte inkluderade målet men bedriver ändå omfattande insatser. Motsatt relation fanns också 2014 där SDF inkluderade målet, utan någon närmare motivering och ej heller några större utförda insatser, Örgryte-Härlanda och Norra Hisingen kan nämnas i det sammanhanget.

Passiva SDF

Nedan redovisas analysen för de SDF som utifrån empirin anses som passiva aktörer inom området. Förvaltningarna berörs därmed endast av frågeställning I.

Askim-Frölunda-Högsbo

Stadsdelen är en med låga värden gällande försörjningsstöd och arbetslöshet, men erhåller ändå en generös ekonomisk ram. Budgethandlingen inkluderar flera lokala mål, men som ändå är närliggande till de centrala, nedbrytningen till den lokala kontexten har därmed lyckats. Man ställer inledningsvis höga krav på sig själva, med en vision som inkluderar en hållbar tillväxt, som dessvärre inte realiseras. Förvisso har man i budget 2014 ett mål som betonar en ökad samverkan, men rapporteringen visar att insatserna är blygsamma. Man skriver snarare att man främst påverkar genom välfärdstjänster, ett potentiellt tillbakadragande från den optimistiska visionen. Det stärks också av budget 2015 som är förändrad i både retorik och innehåll. Det framgår att budgeten endast inkluderar en viss del av verksamheten, det kan hända att arbete sker utanför denna. Dessvärre avböjde man för intervju, så det är svårt att undersöka närmare. Ett rimligt antagande är dock att detta inte sker nämnvärt. Om man ska påvisa nyinstitutionell symbolpolitik, eller en instrumentell kvasi lösning är svårt att slå fast, argument finnes i båda fallen. Men det väcker frågor i relationen vad som sägs och vad som görs. Tydligt är i alla fall att man har omvärderat situationen till nästa budget, då det aktuella målet är borttaget och ersatt. Ett kulturellt perspektiv går också att spekulera i. Den tydliga förändringen mellan åren kan indikera på att *organisationskulturen* var så pass stark att den blev oföränderlig. Man insåg även att målet i dess form inte var i linje med dess verksamhet.

Centrum

Centrum har med ytterst få mål överlag och man betonar starkt att man prioriterar inom KF:s budget och inte antar samtliga.

Något som är intressant är att respondenten nämner att man har ett löpande samarbete med näringslivet, men det framgår varken i budget eller i uppföljningsrapporter.

Antingen skönmålar respondenten dessa samarbeten, eller så anses de inte relevanta för rapportering men pågår ändå, det vill säga måluppfyllelse utanför budget. Dock, om man gör en samlad bedömning, är sannolikheten större att man vill förmedla det positiva arbete man bedriver. Man anammar ett tydligt kulturellt perspektiv, negativt inställd till förändringar och mål som initialt inte är i linje med dess verksamhet. Man innehar en traditionell roll i egenskap av SDF, att man ska koncentrera sig på kärnverksamheterna. Men, det är också hur man väljer att tolka det, vad man lägger i målet. Formuleringen i uppföljningsrapporten är inte missvisande eller felaktig, utan i linje med att tillgodose kvalitativa välfärdstjänster som ett kriterium för bättre företagsklimat. Man vet därmed sin roll och vilken kompetens man besitter, ett instrumentellt perspektiv. Det är även intressant utifrån vilken förståelse man har inför det prioriterade målet och vad man lägger i begreppet. Logiken medför ett visst handlingsutrymme som kan fyllas med verksamhetens eget förhållningssätt. Men det fordrar både förståelse och engagemang från organisationen, måhända har inte kopplingen gjorts.

Genom intervju med respondent fanns det möjlighet att erhålla en djupare förståelse gällande Centrums tolkning. Det går att konstatera att hur förvaltningen framställer sig i de offentliga handlingarna, överensstämmer med hur förvaltningen agerar i praktiken. Snarare existerar motsatt förhållande vilket framgick i tidigare stycke.

Majorna-Linné

Stadsdelen tillhör den kategori som erhåller låga värden i försörjningsstöd och arbetslöshet. Man skriver i budget 2014 att man ska ta del av samverkan med bland näringsliv, vilket har skett få gånger, om man ska bedöma utifrån uppföljningsrapporten. Man skriver också att en mer regelbunden dialog krävs inför 2015, en tämligen hög ambitionsnivå, men i nästkommande budget framgår det inte hur denna ska gå till. Man har inkluderat tämligen många av KF:s mål, men har ändå prioriterat bort några. Man kan därför se det ur ett tydligt nyinstitutionellt perspektiv då man eftersöker modernitet och legitimitet, formuleringarna som återspeglas. Men bärkraften är tämligen låg, och inför 2015 budget har det lämnats. Ett tydligt bevis på att man instiftar formuleringar för att demonstrera handlingskraft, men det sker inte i praktiken.

Norra Hisingen

Stadsdelen har i budget 2014 redovisat insatser under avsnittet arbetsmarknad för att i uppföljningsrapporten flytta dessa till det prioriterade målet. Det kan tyda på att man har

uppfattat krav på att redovisa insatser även om dessa inte är i relation till målet, ett nyinstitutionellt perspektiv kan därför åberopas. Vid målet har man också formulerat att man inte tar några egna initiativ, därmed är man tämligen passiv. Att man inkluderar målet 2014 med den formuleringen, menas att man inte har förstått innebörden av målstyrning, där syftet är direkt måluppfyllelse alternativt bryta ned det. Det indikerar även problematiken gällande den *lösa kopplingen*, en osäkerhet i vilken aktör som är ansvarig. I detta fall ser förvaltningen det som andra aktörer och inte förvaltningen. Att man inkluderar målet 2014 är inte så konstigt då man har inkluderat samtliga från KF. Det är tydligt att samverkan endast sker utifrån sysselsättning för grupper långt från arbetsmarknaden. Innehållet anger också att man har ett stort utbud av företagare inom stadsdelens gränser, och kanske därmed inte har något behov av etablering.

För 2015 har man lyft ut målet. Det är inte heller så konstigt med tanke på att man har sorterat bort flera andra mål från KF. Man problematiserar inte hållbar utveckling utan har bara inkluderat det i visionen, ett återkommande scenario hos de SDF som endast nämner den. Det väcker därmed frågor över hur mycket hållbar utveckling genomsyrar arbetet.

Örgryte-Härlanda

Uppdraget, som fanns i budget 2014, betonar att föreningar är den aktör man ska fokusera på i att ordna sommarjobb och praktik. Det kan finnas flera bakomliggande förklaringar, ideologiskt, eller har man kanske ett etablerat samarbete med föreningar då dessa inkluderas i verksamheten i högre utsträckning. Näringslivet kanske däremot är främmande och därmed krävs större ansträngningar. Det är intressant att man intar en förhållandevis optimistisk roll i budget med konkreta åtgärder, för att sedan i uppföljningsrapporten konstatera att målet ej är prioriterat. Det är i linje med det nyinstitutionella perspektivet, gällande att man påtvingas ideal som man i själva verket inte avser att genomföra. En möjlig förklaring är dock att man 2014 inkluderade samtliga av KF:s mål, vilket ej var fallet 2015. Utan intervju eller någon formulering i rapporten är det dessvärre svårt att göra någon bedömning.

Sammanfattning av passiva SDF

Det är svårt att dra några större slutsatser endast utifrån handlingarna. Bakomliggande motiveringar till att man formulerat sig man har gjort framgår inte. Analysen kompliceras ytterligare av att dessa berörda SDF har varit väldigt sparsamma med formuleringar, vilket är ett ställningstagande i sig. Ändå är det flera som uppvisar tendenser utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv. O andra sidan förekommer inga förväntningar gällande måluppfyllelse. Ett mer rimligt antagande är styrsystemets logik och oklarheterna gällande att

välja bort prioriterade mål som senare har kommunicerats. Rimligt är även att Centrum, den enda SDF som intervjuades, representerar hur välmående SDF förhåller sig till området.

Aktiva SDF

Nedan redovisas de SDF som anses vara aktiva inom området. Analysen grundas därmed av empirin i både frågeställning I respektive II. Intressant är i synnerhet gällande vad man skriver relaterat vad man har åstadkommit.

Angered

2014 hade stadsdelen hela 26 punkter i budgeten, vilket är ett väsentligt antal. Man intar ett tämligen instrumentellt perspektiv i budget genom att ofta betona rollfördelning och ansvar, vilket utmynnar i behov av samarbete, helt i linje med en klar arbetsfördelning och rollsättning. Formuleringar kring det aktuella målet är också i linje med hur målet uppfattas på central nivå och BRG, man lägger därmed inte särskilt mycket egna värderingar i det utan är tämligen rationell. Respondenten uppvisar också, i viss mån, ett pragmatiskt synsätt och diskuterar behovet av ekonomisk utveckling och gynnsamma förhållanden för näringslivet. Bakomliggande förklaring är simpelt att man saknar till ett tillräckligt stort utbud av företagare och har inget behov av att bryta ned begreppet till en annan kontext. Samtidigt är man i hög grad införstådda med vilka lokala förutsättningar man besitter samt hur man kan agera utifrån sin verksamhet. Stadsdelen, som har högst försörjningsstöd och arbetslöshet i staden, har ett stort behov av att minska detta och ett arbete inom området stärker därmed även den sociala dimensionen. Man har därmed omarbetat betydelsen i målet.

I uppföljningsrapporten är det en *konsekvenslogik* som genomsyrar formuleringarna. Man tar också upp, både respondenten och i rapporten, att man behöver tänka nytt och inte fastna i samma hjulspår. Detta i kombination med Vision Angered, som genomsyrar verksamheten i hög grad, indikerar att man avser att förändra en *organisationskultur* och har i viss mån lyckats, förståelsen har ökat, normer har etablerats. På så vis har man motarbetat en del av de problem som finns i målstyrningslogiken, såsom brist på gemensam syn. Arbetet grundas i och stöttas av politiken, något som skall ses i ljuset av den historiska kontexten. Det var relativt nyligen som man genomförde en stadsdelsnämndsreform, Gunnared och Lärjedalen blev tillsammans SDF Angered. I de båda tidigare nämnderna fanns ett fokus på näringslivsfrågor med resultat att sammanslagningen och framtagandet av en gemensam vision skedde tämligen odramatiskt. Återigen påvisar det ett kulturellt perspektiv, tidigare erfarenheter och *spårbundhet* har medfört att man tar sig an målet. Det är också tydligt att insatserna har initierats på politisk nivå och inte tjänstemannanivå. Intressant är att man i

rapporten diskuterar resultat kontra effekter av insatser. Detta är dels något Stadsrevisionen tog upp som problematiskt utifrån de prioriterade målen, det är också ett inslag i konsekvenslogiken i det instrumentella perspektivet. Att man problematiserar detta får ses som en medvetenhet kring begreppet.

Dock, när man undersöker budget 2015 är det en markant skillnad. Omfattningen av budgeten är betydligt mindre och det aktuella målet är borttaget. Under ett år har fokus skiftat, åtminstone i budgethandlingen. Förklaringen härleds självfallet till att UNO har upphört, förvaltningen har därmed ingen ingång längre då det mesta var knutet till projektet. Men man kan också se det ur ett nyinstitutionellt perspektiv, genom att man blev inkluderade i UNO *förväntades* vissa åtaganden och tankesätt hos förvaltningen, vilka man förmedlar, *imiterar*. Med det sagt kan man inte ifrågasätta att man 2014 genomförde det som man förmedlade via budget, det var med andra ord ingen symbolpolitik. Men det förefaller snarare som att värderingarna och insatserna inte har överlevt. Men respondenten uppger flera olika sammanhang när man inkluderar näringslivet, utanför ramen av UNO. Man har också upparbetat en struktur inom organisationen i form av tydliga kontaktytor och samverkansformer, även om man inte har någon befattning koncentrerad till detta.

För Angered's del kan man se ett samband i deras aktivitet inom UNO och vilket fokus näringslivsfrågor får. Handlingarna återspeglar dock de insatser som har genomförts, det är en linjär logik i det hela från 2014 fram till nu. Man kan även uttyda att förvaltningens officiella linje inom området inte överensstämmer med verkligheten då respondenten påvisade ett flertal områden där man är aktiv utan att det får fokus i budgeten. Arbetet med bland annat Stadslandet påvisar att förvaltningen inte avser att agera passivt och man ser även sin upparbetade struktur som något gynnsamt för framtiden.

Lundby

Respondenten problematiserar just det med ett mål, som är dess styrka och svaghet, att man kan tolka det och applicera det olika. Det aktuella målet är ett typiskt sådant. Som denne säger, det är hur man argumenterar och vilken kontext man befinner sig inom, vilket får anses vara en bra analys. Respondenten exemplifierar att denne har förstått innebörden med målet, men samtidigt bryter ner det till sin egen kontext. Att det är en fråga gällande *målförskjutning* snarare än tolkning är givetvis en subjektiv bedömning, men det får ändå anses som rimligt. I

vilket fall är det tydligt att man lägger ett socialt perspektiv på målet⁵ där SDF:s roll är att koordinera näringslivets kompetens. Man betonar en inkluderande, gemensam målbild för stadsdelens bästa där befolkningsansvaret är styrande. Insatsernas syfte är att stärka varumärket och skapa dialog till förmån för grupper långt ifrån arbetsmarknaden. Det kan förklaras av att man har en tämligen välmående stadsdel, arbetslöshet (6,2 %) och försörjningsstöd (5.5%) med ett differentierat näringsliv.

Vilket organisatoriskt perspektiv som är tillämpligt är osäkert, det kulturella är relevant gällande de tidigare erfarenheterna från projektet. Det var i samband med detta som man belyste flera faktorer som senare blev etablerade. Målet har också en tydlig prägel av *internt* skapande, vad som passar verksamheten. Ett nyinstitutionellt perspektiv får anses som orimligt av två anledningar. För det första har man varit relativt befriad från yttre tryck, BRG har inte varit involverad och staden centralt har inte heller gjort påtryckningar. Ö andra sidan har man deltagit i ett EU-finansierat projekt med ett tydligt ramverk gällande hur arbetet ska gå till. Men betoningen på samverkan med näringslivet är betydligt mindre i ESF än ERUF. För det andra framgår det inte i deras offentliga dokument att området beaktas av nämnavärt. Snarare finns en motsatt relation vilket framgick vid intervjun. Även om man kan utläsa stora förändringar mellan budget 2014 och 2015, ser respondenten att signalerna är desamma. Det kan därmed ifrågasätta budgethandlingens styrka som styrdokument och kommunikativ handling.

Det faktum att man har skapat en viss form av struktur kring frågan, med etablerade rutiner, i form av exempelvis frukostmötena, samt att vissa medarbetare som arbetar mot målet utifrån deras yrkesroll kan härledas till ett instrumentellt perspektiv. Dock är detta inte förankrat i arbetsfördelningen och de anställda innehar andra kompetenser som inte är i direkt relation till området utan snarare är en stor del personbundet.

Västra Göteborg

SDF Västra Göteborg utmärker sig på flera sätt. Man har bedrivit sina insatser fritt från yttre påverkan och finansiering⁶ från både EU och BRG, även om man eftersöker deras hjälp. Utifrån budgethandlingarna, är dessa helt framtagna av politiska företrädare vilket är intressant utifrån vems viljeriktning som uttrycks i en budgethandling, i detta fall enbart politikens. Man har också en tämligen låg arbetslöshet och grad av försörjningsstöd. Men det

⁵ Exemplifieras även av att det största projekt man deltog i var ESF-finansierat.

⁶ Öckerö är en del av partnerskapet och står för halva finansieringen vilket givetvis är relevant, dock är man inte beroende av projektfinansiering i samma utsträckning som övriga.

är inte heller på denna nivå som insatserna bedrivs. Istället är näringslivsutvecklingen koncentrerad till södra skärgården och man är en av få SDF som har ett *glesbygdsproblem*.

Stadsdelen är tämligen pragmatisk i sin inställning på området. Det faktum att respondenten tar upp företagare som en grupp som ofta exkluderas i SDF:s arbete påvisar att man avser att inte göra detta. Insatserna är även förhållandevis riktade, det primära målet är att stärka turistnäringen och därmed en ökad ekonomisk utveckling, en bild som illustreras av både respondenten och de offentliga dokumenten. Fast samtidigt påvisar båda att man agerar utefter ett befolkningsansvar vilket givetvis hör ihop om man argumenterar utifrån den premissen. Ökad turistnäring medför flera arbetstillfällen som i sin tur bidrar till att medborgare kan bo kvar i skärgården. I detta fall kan man se att mål och medel är detsamma.

Ur ett kulturellt perspektiv kan tolkandet av målet framförallt förstås utifrån det faktum att södra skärgården tidigare var en egen SDF. Den *historiska kontexten* är därmed mycket viktig i sammanhanget. Nämnden hade en stark lokal förankring och oro fanns att man skulle tappa denna i och med sammanslagningen. Handlingskraften och engagemanget har man därför fått inkluderat redan i initieringsstadiet, något som också är en viktig komponent i logiken med målstyrning. Resultatet har blivit en politisk konsensus, nära integrering mellan aktörerna och en *intern legitimitet*.

Det är svårare att argumentera utifrån ett instrumentellt perspektiv. Det är tydligt att området erhållit ett högre engagemang från förvaltningen och politikens sida då budget 2015 har inkluderat en strategi gällande förutsättningarna. Förvisso har man tagit bort det aktuella målet från föregående år. Överlag kan man konstatera att budgethandlingarna inte helt och hållet är representativa gällande de insatser som bedrivs. Budget 2014 behandlade till exempel inte det projekt som man är involverad i, men det tas upp i uppföljningsrapporten. Budget 2015 inkluderar inte målet men arbete bedrivs och har till och med intensifierats under perioden. Men även om arbetet är intensifierat så har det inte skett några organisatoriska förändringar i och med strategin, ännu. Det faktum att arbetet är tämligen koncentrerat, och därmed en *begränsad* förståelse för målet, påvisar ytterligare att instrumentellt perspektiv inte är tillämbart.

Gällande det nyinstitutionella perspektivet finns en intressant infallsvinkel. Just det faktum att skärgården tidigare varit en egen förvaltning, medför påtryckningar på SDF att vidta åtgärder för att erhålla legitimitet. Det är särskilt påtagligt utifrån att företagare ”springer i dörrarna”

och ger därmed ett *externt tryck*. Intressant är hur man på en övergripande nivå ställer sig till att resurser investeras inom ett avgränsat geografiskt område, jämfört med den övriga stadsdelen. Någon sådan kritik har till synes inte lyfts fram, men är ändå värt att beakta, SDF:s roll i att ta hänsyn till olika grupper men samtidigt till allmänhetens bästa. Genom påtryckningar riskeras denna roll att undermineras.

Som det togs upp är man befriad från påtryckningar från BRG och EU. Dock är man i partnerskap med Öckerö. Detta ställer givetvis ytterligare krav på att man behöver uppfylla sin del i projektet och engagera sig. Det blir i synnerhet påtagligt gällande att Öckerö har mer resurser och en tydlig struktur kring frågan. Dock, som det påvisades, finns det en förståelse för detta i projektet.

Västra Hisingen

Överlag har Västra Hisingen tämligen låga värden gällande försörjningsstöd och arbetslöshet. Men stadsdelen är även ett bra exempel på de stora skillnader som kan finnas inom en SDF. Skillnaderna mellan Torslanda och Biskopsgården är talande, där den sistnämnda erhåller betydligt högre värden. Det är också därför som insatserna primärt är riktade mot det specifika området, i syfte att åstadkomma en förändring.

Insatserna är tämligen pragmatiska har en direkt relation till hur man uppfattar begreppet företagsklimat både på central och SDF- nivå vilket sammanfaller med varandra. Man agerar därmed tämligen *målrationalt* utifrån innebörden i målet. Men samtidigt är befolkningsansvaret det yttersta, en nedbrytning till SDF:s kontext inifrån. Man ser det utifrån att egenförsörjning gynnar den enskilda medborgaren. Att man arbetar med en annan typ av målgrupp än BRG stärker också detta. Hela diskussionen påvisar snarare hur man kan se det ur ett holistiskt perspektiv, att dimensionerna, och därmed insatser som traditionellt kategoriseras utefter dessa, är ömsesidigt beroende av varandra. Det finns ingen konflikt.

Västra Hisingen lyfts ofta fram som den SDF som har ett inkluderande förhållningssätt. Budget 2014 förmedlar dock inte denna bild, snarare tvärtom, man utesluter ekonomiska dimensionen i visionen, ett tydligt ställningstagande. Dock kan man utifrån handlingarna utläsa den process som har skett. Uppföljningsrapporten nämner det projekt som man har deltagit i, vad man har åstadkommit med det men också vilka insatser som krävs för ökad måluppfyllelse. I budget 2015 har dessa implementerats, man inkluderar även den ekonomiska dimensionen. Budgeten är också retoriskt annorlunda, med flera referenser till

näringslivet. Man förklarar bland annat vilket utgångsläge man har i stadsdelen, vilket signalerar att man avser att kommunicera området via budgethandlingen.

Bakomliggande förklaring till denna förändring kan finnas i ett kulturellt perspektiv. Man har från politiskt håll reviderat sin inställning, man har lyckats i ett förändrat *värderingsbeteende*. Det har övergått från ideologiska motsättningar till en konsensuspolitik, något som respondenten menar inte var självklart initialt. *Erfarenheter* från Företagssamma Västra Hisingen, de reella effekterna, får ses som orsaken, det var med andra ord en övergång via tjänstemannanivå till politisk och inte tvärtom. De syften som respondenten påvisar med projektet är i linje med hur man även ser på företagsklimat, samverkan mellan olika intressen behövs för en fungerande stadsdel och kan exemplifieras gällande resonemanget kring var arbetstillfällen skapas. Ett värderingsarbete sker även både inom verksamheten och stadsdelen i syfte att förändra organisationskulturen. Projektets effekter har inte endast varit för medborgarna utan även medfört en närmare relation till BRG som man ser som nyttig för framtiden.

Resultatet har blivit att man, i nuvarande form, har etablerat en tydlig organisatorisk struktur kring området. Det är en klar *arbetsfördelning* med en formell position med kompetens knutet till detta. Den tidigare nära samverkan med BRG har även medfört etablerade *rutiner* och dialog. Man har i det hela framarbetat en organisation som är mera självständig i jämförelse med andra SDF.

Man kan konstatera att stadsdelen inkluderar en betydande del av de centrala prioriterade målen, och det aktuella kan helt enkelt ha inkluderats på grund av detta. Insatserna som bedrivs och har beskrivits, talar dock emot slutsatsen. De offentliga handlingar korrelerar med vad som bedrivs.

Östra Göteborg

Östra Göteborg har inkluderat målet både 2014 och 2015. Men man har också inkluderat samtliga mål vid båda tillfällena, ett resultat av denna osäkerhet kring målen får man anta. Man är inne på att det är orealistiska förväntningar på måluppfyllelse, vilket kan anses fullt rimligt. Respondenten förklarar att man i budgetprocessen ser bakåt kring hur man har agerat tidigare. Vad denne menar med det är inte självklart, men man kan möjligtvis se en spårbundenhet.

Respondentens svarar att denne är osäker kring det prioriterade målets innebörd, men utifrån stadsdelen diskuterar man ändå tämligen pragmatiskt i form av att man behöver etableringar och nyföretagande. Men detta är snarare ett medel än ett mål, utifrån ett socialt perspektiv, något som får anses vara berättigat då man har näst högst arbetslöshet och ett högt försörjningsstöd. Med det sagt kan man ändå konstatera att SDF har svårigheter i att konkretisera målet utifrån sina förutsättningar. Både respondenten och handlingarna betonar det beroende man har av andra aktörer, då i synnerhet BRG. Det medför i sin tur svårigheter i att agera utefter *målrationalella handlingar* och medför även att man inte har något behov av att bygga struktur kring frågan, istället deltar man där utrymme ges. Det instrumentella perspektivet haltar därför.

Att det sistnämnda, behovet av extern hjälp, är ett så pass centralt inslag, gör att stadsdelen utmärker sig i jämförelse med övriga som var aktiva. Man förmedlar en ärlig, men även pessimistisk bild över hur man kan påverka utifrån näringslivsfrågor. Det kan härledas till ett kulturellt perspektiv men att erfarenheterna snarare haft en negativ påverkan då man känner sig uppgiven mot andra aktörer och ser att det fanns problem med UNO. Det har lett till att man snarare är skeptisk till om SDF ska involveras.

Det leder oss till ett nyinstitutionellt perspektiv med det grundläggande antagandet att en organisation utsätts för externt tryck, omgivningarna påverkar hur man *bör* agera. Avslutningen av uppföljningsrapporten, att det finns åtskilligt mer att göra, både inom SDF och i staden överlag för att hjälpa sin egen verksamhet, är ett tecken på att SDF har anammat *rationaliserade myter*. Dock betonar man även där behovet av externt stöd. I budgethandlingarna, både 2014 och 2015 lyfter man fram vikten av UNO som viktigt inslag. Även om det inte är samma dramatiska förändring i handlingarna som hos Angered, kan man ändå spekulera i att man har krav på att belysa frågan. Trots att båda stadsdelarna deltog i samma projekt är det tydligt att man har olika erfarenheter kring dess effekter och utformande. Östra Göteborg var inte involverad i initieringsstadiet, man känner inte heller att man har närmat sig BRG och näringslivet i den utsträckning som Angered uppvisade. Men ändå har man varit en aktiv aktör i ett av de största projekten och måste därför förmedla en positiv bild i de offentliga handlingarna. Det blir därmed en åtskillnad i vad man förmedlar och de reella effekterna. Man ser även att varumärket för stadsdelen behöver stärkas. Det kan indikera på att det är påtryckningar från den egna stadsdelens företagare och medborgare som vill att man ska satsa på området. Fast samtidigt uppger respondenten att stöttandet från näringslivet är tämligen svagt, man har exempelvis ingen företagarförening inom stadsdelen. Det förefaller

inte heller, varken i handlingarna eller via respondenten, att man bedriver någon form av symbolpolitik. Istället är skrivningar underbyggda med argument, man avser att göra åtgärder, även om man i hög grad är beroende av andra.

Sammanfattning av aktiva SDF

Incitamenten till att de aktiva SDF arbetar med frågan är flera. I vissa fall hänvisas det till hur man uppfattar det på central nivå i likhet med tillväxtteori och ekonomisk utveckling. Men mestadels sker arbetet utifrån det befolkningsansvar man har och ett betonde utifrån den sociala dimensionen. Insatserna är även flera gånger initierade inifrån organisationen, från tjänstemannanivå, den hierarkiska logiken passar därmed inte. Man identifierar ett behov eller problemområde, vilket sedan lyfts upp till politisk nivå, något som ofta sker genom projekt som en ingång. Det är olika gällande överlevnadsgrad men det finns exempel på när både insatser och en ny värderingsgrund har överlevt. Det har även lett till ett *överbryggande* mellan SDF och BRG, vilka har olika syften men liknande mål, den abstrakta kopplingen har därmed varit lyckad.

Samtliga perspektiv av de tre är representerade i olika grad hos förvaltningarna. Vissa såsom Östra Göteborg och Angered har en tydligare analyskedja medan andra såsom Västra Göteborg kan förklaras av samtliga perspektiv. En djupare analys försvåras av det faktum att objekten inte har studerats enskilt med mer empiri. Politikens delaktighet är en faktor, hur man har agerat tidigare inom området, i synnerhet innan det blev ett prioriterat mål, är en annan. Rimligt är dock att flera insatser är relativt nystartade men att detta inte beror på målet. Tydligt är dock att de offentliga handlingarna oftast förmedlar det praktiska arbetet. Även om det inte finns några krav på måluppfyllelse, avser SDF att förmedla en så positiv bild som möjligt i budget och rapporter. Snarare existerar en motsatt relation, Lundby är ett exempel på när handlingarna är blygsamma i sitt innehåll kontra de insatser som bedrivs.

Slutsatser

Målets dignitet

Det framgår tydligt att målstyrningens logik inte efterföljs i staden, vilket det prioriterade målet exemplifierar väl. Den allmänt passiva inställningen från SDF gentemot målet ska definitivt inte kritiseras. Från centralt håll förtydligas inte dess innebörd, även om både BRG och SLK har en tydlig uppfattning kring det. Bristande kunskap är sannolikt en bidragande faktor. Man förväntar sig inte heller måluppfyllelse med resultat att styrningskedjan brister. Åtterrapporeringen är i flera fall innovativt utförd med icke relevant information, i linje med ett nyinstitutionellt perspektiv. Det indikerar ändå på att SDF uppfattar yttre krav på att man bör vara aktiv. Syftet att ange *vad* som ska göras men inte *hur* är dock väl genomfört. Den lösa kopplingen medför att SDF kan fokusera på de behov som finns i respektive stadsdel. Titeln för studien, *Up for grabs*, innebär att det är tillgängligt för alla men även att det inte råder någon ordning, vilket är utmärkande för målet. Det är snarare stadsdelens egna behov som är styrande om man är aktiv. Sällan, även om det förekom, refererade respondenterna till att det är ett viljeuttryck eller krav från KF. Ett rimligt antagande är därför att insatserna hade bedrivits även utan ett prioriterat mål.

Man kan alltså konstatera att SDF inte har ett extern tryck över att arbeta med frågan, utifrån dess innebörd åtminstone. Men det säger inte att man kan förkasta ett nyinstitutionellt perspektiv då det beror på vilken nivå man diskuterar. Inledningen tog upp att samhällsklimatet har förändrats, kommuner förväntas också i hög grad arbeta med näringslivsfrågor, så även Göteborgs stad. Det kan därmed vara påtryckningar på staden att engagera sig i frågan och därmed har man uppsatt ett prioriterat mål.

Ett inkluderande av det prioriterade målet, verkar inte heller styra SDF:s aktivitet på området. Flertalet genomförde insatser oavsett, och från 2014 var det flera som inkluderade målet att bedriva något nämnvärt arbete. Istället förefaller det som att en stor andel initieras internt, på tjänstemannanivå, antingen via projekt eller individuella initiativ. Det har givetvis förankrats inom politiken men påtryckningarna skedde *bottom-up*. Projektfinansierade insatser är också nödvändigt på området. Det är tveksamt att man är beredd att tillförska de resurser som krävs internt och de är viktiga initialt. Dock är det viktigt att arbeta med metoder som överlever, då kortsiktiga insatser medför orimliga förväntningar och frustration.

Samtliga genomförda insatser är i linje med den nya samhällsstrukturen med flera mjuka styrmedel. Och det är egentligen de enda verktygen som SDF har mot näringslivet, då den

mer traditionella styrningen är koncentrerad till fackförvaltningarna. Komplexa politikområden kräver ett brett deltagande och en horisontell styrning. Analysen visar även vilka incitament och vilken målgrupp som avsågs med insatserna. En bred variation med olika behov, såsom sämre strukturella förutsättningar, primärt tillväxtfrågor eller en gemensam målbild, visar att näringslivsutveckling inte primärt kretsar kring företagets välbefinnande. Så genererar SDF:s insatser måluppfyllelse, förbättras företagsklimatet? Det är givetvis en subjektiv bedömning, målet är abstrakt och kritiserat gällande vad som påverkar. Vissa insatser är konkreta såsom att stödja företagsetableringar medan andra sker utifrån en social dimension, som inkluderar företagets deltagande. Dock kräver näringslivet givetvis något i utbyte, ofta att man är lyhörd och skapar en dialog, vilket kan förbättra företagsklimatet. Det är en bredare definition som kan härledas till diskussionen gällande ekonomisk utveckling snarare än ekonomisk tillväxt.

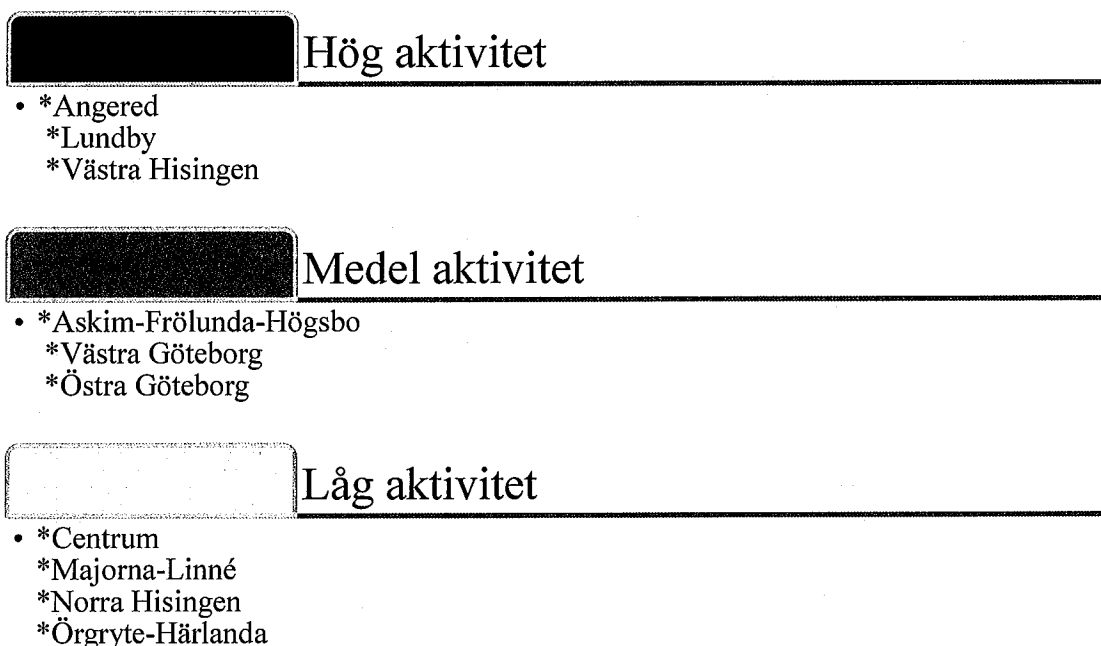
Perspektiv och förhållningssätt

Anledningen till att de tre dimensionerna av hållbar utveckling behandlades är att de visar vilket förhållningssätt man har på sin verksamhet i allmänhet, och det prioriterade målet i synnerhet. KF och Göteborgs stad har sin utgångspunkt i att dessa tre är ömsesidigt beroende av varandra, insatser måste bedrivas på alla områden. På en stadsövergripande nivå sker detta genom diverse förvaltningar och bolag, men på SDF-nivå negligeras ofta den ekonomiska dimensionen vilket bekräftas av hur man kommunicerar med budgethandlingen. Det är uttryckt att SDF särskilt ska beakta den sociala dimensionen men, som flera respondenter påvisade, hur man hanterar olika problemområden föranleds till hög grad utifrån vilket perspektiv man anammar. Insatser som relateras till den ekonomiska dimensionen och involverar näringslivet är därför relevanta. Att inta ett holistiskt perspektiv bekräftas även från de SDF som är aktiva vilka både problematiserar hållbar utveckling i budget samt diskuterar det i intervjuerna. Man bryter ner och omvandlar ett abstrakt mål till den lokala kontexten och så det blir verksamhetsändamålsenligt. Målstyrningslogiken fungerar därmed i detta hänseende. Det är också viktigt utifrån hur SDF använder budgethandlingen som kommunikativt verktyg, vilka man inkluderar, vilket ansvar man har och signaler man sänder ut. Dock är de i minoritet och flera SDF ser målet som att det inte är i linje med dess verksamhet. Det är en central uppgift att tydligare förmedla dimensionernas ömsesidighet.

Diversitet inom staden

Studien påvisar att aktiviteten varierar kraftigt inom staden. En majoritet av de intervjuade respondenterna från SDF ser både behovet och förpliktelsen att samverka med näringslivet. Dock, på en övergripande nivå är det kontinuerliga arbetet lågt hos flera SDF. Det stora bortfallet indikerar på detta då merparten av de intervjuade bedrev insatser medan de som avböjde gjorde inte det, något som i de flesta fall även bekräftades av dokumentstudien.

Utifrån en allmän bedömning av studien, gällande information från respondenter och formella dokument samt etablerade arbetssätt, ges det en möjlighet att kategorisera de tio SDF utifrån var man befinner sig. Till skillnad från analysen har ännu en nivå inkluderats nedan.



Figur 8 Aktivitetsgrad SDF

Det är tydligt att bedömningen av aktivitet speglar de SDF som blev intervjuade och bedrev insatser, med undantag av Askim-Frölunda-Högsbo som avböjde intervju men i dokumentstudien framhävde sig som relativt aktiv förut. Man har en potential som gör att man utmärker sig mot de övriga i den lägre kategorin. Med det sagt bör det tilläggas att stadsdelen befinner sig i det lägre skiktet av medel, med en trend som pekar nedåt. Centrum blev intervjuade men bedömde målet som irrelevant för stadsdelens del. Kategorin med låg aktivitet domineras av SDF med högre socioekonomisk status vilket är intressant i sig. Sannolikt har man mindre benägenhet att arbeta med frågan då man är relativt välmående. O andra sidan, ett arbete i att förbättra företagsklimatet och näringslivsutvecklingen gynnar hela staden och inte enbart den egna stadsdelen. Västra Göteborg bedöms till medel baserat på att

deras arbete är relativt nystartat samt begränsat till ett visst område. Dock verkar man i hög grad självständigt med ett samarbete som succesivt intensifieras och sprids, vilket återspeglas i budgethandlingens strategiska område, och det bör bli struktur kring frågan inom en rimlig framtid. Man är därför gränsfall gällande kategorin medel. Östra Göteborg är också tämligen aktiva på området. Dock härleds är man i stort behov av extern styrning och assistans och agerar inte som pådrivare. Angered, Lundby och Västra Hisingen bedöms ha en hög aktivitet. Angered belyste området grundligt 2014 men desto mindre 2015. Ändå påvisar respondenten och de formella dokumenten ett holistiskt optimistiskt förhållningssätt och ser en bred samverkan som nyckeln till framgång. Man bedriver även insatser på flera plan. Analysen påvisade de olika anledningarna till att stadsdelen engagerat sig, om det nyinstitutionella perspektivet stämmer finns risken att man kommer vara mer passiv i framtiden. Lundby tillhör kategorin som arbetar för stadsdelens gemensamma målbild och varumärke, och näringslive är en naturlig del av detta. Det genomförs också insatser inom flera olika områden efter projektslut, även om flera har ett tydligt arbetsmarknadspolitiskt fokus. Västra Hisingen har även de ett holistiskt perspektiv samtidigt som man bedriver ett tämligen pragmatiskt arbete. Utvecklingen är positiv vilket speglas i de formella dokumenten med ett ökad näringslivsfokus. Man är även den enda SDF som har en specifik tjänst riktad mot området.

Det relevanta är dock inte om man erhåller en hög eller låg aktivitet utifrån vad man presterar utan snarare demonstrerar det hur pass mångfacetterad situationen är i staden.

Stadsövergripande

Man kan fråga sig om det är ideologiska skillnader som förklarar resultaten. Det är dock ingen slutsats som bekräftas av studien, istället har ytterst få respondenter tagit upp detta som ett problem. Det faktum att nämndernas politiska sammansättning är densamma i samtliga SDF, men att det existerar flera olika förhållningssätt, indikerar på att politisk ideologi inte är den huvudsakliga orsaken. Det betyder dock inte att den politiska viljan är oviktig, tvärtom. Det ges flera exempel på när politiken antingen varit drivande eller har reviderat sin ställning efter positiva erfarenheter. Det handlar snarare om att implementera en gynnsam politisk kultur samt uppmuntra handlingskraft.

BRG är en nyckelaktör för målet och har delvis ett näringslivsansvar över staden. Dock sker inget *institutionellt tryck* förutom vid projekt möjligtvis. SDF efterfrågar i flera fall deras tjänster och kompetens på ett mer strukturellt plan, något BRG inte har ekonomisk ram för. Istället avser man att skapa förståelse på en strategisk nivå, något som för närvarande inte är

allomfattande utan har begränsats till några få SDF. Ett mer intensifierat arbete mellan SDF och BRG är därmed önskvärt, men det får en annan studie besvara.

Till sist

I skrivande stund presenterades den rödgrönrosa budgeten för Göteborgs stad 2016. Det prioriterade mål som har belysts i denna studie är borttaget. Utifrån innehållet kan man dock ändå utläsa argument som påvisar att SDF både kan och bör arbeta med frågan. Däremot avtar incitamenten väsentligt utan ett mål att förhålla sig till då budgethandlingen som kommunikativt verktyg förlorar sitt värde. En plausibel förklaring till att målet är borttaget är att det främst var riktat till de som var involverade i Förenkla helt enkelt. Nu är utbildningen genomförd och implementerad, åtgärderna ska fortleva på egen hand. Ett prioriterat mål anses därmed inte nödvändigt längre.

Så det är relevant att ställa sig frågan om SDF ska involveras överhuvudtaget? Det gäller först och främst ett tydligt orsakssamband mellan företagsklimat och ekonomisk utveckling vilket inte är fastställt inom forskningen. Det är intressant att man grundar ett prioriterat mål på ett begrepp vars innebörd inte är etablerad. Viss forskning hänvisar begreppet till ett *modeord*, ett område som för tillfället anses vara attraktivt att röra sig inom.

SDF:s ansvarsområden begränsar möjliga påverkansvariabler ytterligare. Man kan ifrågasätta om det är kostnadseffektivt att SDF brukar resurser på ett politikområde som man i det stora hela kan påverka marginellt. Men målet och området generellt får ses ur ett holistiskt perspektiv. För SDF är det ett medel för andra mål. Det handlar snarare om att arbeta utefter andra metoder, att inkludera stadsdelens samtliga aktörer där näringslivet är en viktig part och tillsammans skapa samhällen där man kan bo, leva och arbeta.

Källförteckning

Skriftliga källor

- Almqvist, Roland (2011) *New Public Management - om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Liber AB, Egypten
- Bartik, J. Timothy (2005) *Solving the problems of economic development incentives*. Growth and Change. Volume: 36
- Björk, Peder. Bostedt, Göran. Johansson, Hans (2003) *Governance*. Studentlitteratur, Sverige
- Broström, Björn. Haglund, Anders. Solli, Rolf (2005) *Förvaltningsekonomi - en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*. 2:a upplagan. Studentlitteratur, Sverige
- Brulin, Göran (2002) *Faktor X - Arbete och kapital i en lokal värld*. Atlas och Arbetslivsinstitutet. Sverige
- Bryman, Alan (2012) *Samhällsvetenskapliga metoder 2:a upplagan*. Liber, Egypten
- Christensen, Tom. Laegreid, Per. Roness, G. Paul. Røvik, Kjell-Arne (2005) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Liber, Sverige
- Elander, Ingemar & Ugglå, Ylva (red.) (2009) *Global uppvärmning och lokal politik*. Santérus Academic Press, Tyskland
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009) *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*. Liber, Sverige
- Fjertorp, Jonas. Mattisson, Ola. Thomasson, Anna (2013) *Kommunala tillväxtstrategier - Mobilisering av aktörer och resurser*. Rapport nummer 24 i det nationella kommunforskningsprogrammets rapportserie, Kommunforskning i Västsverige
- Hedlund, Gun & Montin, Stig (red.) (2009) *Governance på svenska*. Santérus Academic Press Sweden, Tyskland
- Knutsson, Hans. Mattiasson, Ola. Ramberg, Ulf. Tagesson, Torbjörn (2008) *Do management and strategy matter in municipal organisations?* Financial Accountability & Management. Volume: 24:3
- Kungliga Tekniska Högskolan. *Vad är hållbar utveckling?*
<https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development>
- Lidström, Anders (2008) *Political trust and the local business climate: evidence from Sweden*. Scandinavian Political Studies. Volume: 31:4
- Lindberg, Kajsa (2009) *Samverkan*. Liber AB, Kina
- Montin, Stig (2011) *Moderna kommuner 3:e upplagan*. Liber, Tyskland
- Persson, Bo (2010) *Lokal och regional näringslivspolitik - konkurrens, samarbete, utveckling*. Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet. Rapport: 2010:05

- Pierre, Jon (1992) *Kommunerna, näringslivet och näringspolitiken*. SNS Förlag, Sverige
- Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1989) *Målstyrning: 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*. Almqvist & Wiksell, Sverige
- Region Skåne (2006). *Det lokala klimatet - en studie av undersökningar som mäter företags- eller näringslivsklimat*. Delrapport 1
- Rombach, Björn (1991) *Det går inte att styra med mål!* Studentlitteratur, Sverige
- Salamon, M.Lester (red.) (2002) *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press, Storbritannien
- Svensson, Arne (1993) *Målstyrning i praktiken*. Liber AB, Sverige
- Sveriges kommuner och landsting (2013) *Öppna jämförelser - Företagsklimat 2013 Insikt - en servicemätning av kommunernas myndighetsutövning*
- Sveriges kommuner och landsting (2011) *Förenkla helt enkelt - en inspirationsskrift om hur kommunen kan arbeta för ett bättre företagsklimat*
- Tillväxtanalys (2014) *Samverkan inom ramen för flernivåstyrning*. PM: 2014:09, Östersund
- Tillväxtanalys (2013) *Lokalt näringslivsarbete - förutsättningar och begränsningar*. Rapport 2013:10. Östersund
- Tillväxtverket (2012) *Potentialer för tillväxt och sammanhållning - En studie av storstadsinsatserna inom regionalfondsprogrammen för Stockholm, Västsverige och Skåne/Blekinge*. Rapport: 0152, Stockholm
- Tillväxtverket (2011) *Lokalt tillväxtarbete, en kvalitativ studie - kan kommuner påverka tillväxt och i så fall hur?*. Rapport 0086. Stockholm
- Kommunala handlingar**
- Göteborgsbladet 2014 (2013) *Områdesfakta*. Statistik Göteborg. Göteborgs Stad
- Göteborgs Stad. *Förslag till budget 2015 och flerårsplaner 2016-2017 för Göteborgs Stad*.
- Göteborgs Stad. *Förslag till budget 2014 och flerårsplaner 2015-2016 för Göteborgs Stad*.
- Näringslivsgruppen (2013) *En studie om affärsmiljön i Göteborgsregionen 2013*. Göteborg & Co, Göteborg
- Reglemente för budget och uppföljning i stadens nämnder och styrelser. Styrande dokument i Göteborgs Stad
- Reglemente för Göteborgs stadsdelsnämnder. Styrande dokument i Göteborgs Stad
- SDF Angered. *Budget 2014, Uppföljningsrapport 2 2014, Budget 2015*
- SDF Askim-Frölunda-Högsbo. *Budget 2014, Uppföljningsrapport 2 2014, Budget 2015*

SDF Centrum. *Budget 2014, Uppföljningsrapport 2 2014, Budget 2015*

SDF Lundby. *Budget 2014, Uppföljningsrapport 2 2014, Budget 2015*

SDF Majorna-Linné. *Budget 2014, Uppföljningsrapport 2 2014, Budget 2015*

SDF Norra Hisingen. *Budget 2014, Uppföljningsrapport 2 2014, Budget 2015*

SDF Västra Göteborg. *Budget 2014, Uppföljningsrapport 2 2014, Budget 2015*

SDF Västra Hisingen. *Budget 2014, Uppföljningsrapport 2 2014, Budget 2015*

SDF Örgryte-Härlanda. *Budget 2014, Uppföljningsrapport 2 2014, Budget 2015*

SDF Östra Göteborg. *Budget 2014, Uppföljningsrapport 2 2014, Budget 2015*

Stadsledningskontoret, Göteborgs Stad. Tjänsteutlåtande. Dnr 0019/14: *Uppföljningsrapport 2 2014*.

Stadsrevisionen, Göteborgs Stad. (2014) *Styrning och uppföljning av kommunfullmäktiges prioriterade mål*. Dnr: 268/13

Ägardirektiv för Business Region Göteborg AB. Styrande dokument i Göteborgs Stad.

Muntliga källor

Intervju Business Region Göteborg, tjänsteman nr 1. 2015-05-04

Intervju Business Region Göteborg, tjänsteman nr 2. 2015-05-07

Intervju SDF Angered, tjänsteman. 2015-03-26

Intervju SDF Lundby, tjänsteman. 2015-03-31

Intervju SDF Västra Göteborg, tjänsteman. 2015-04-22

Intervju SDF Västra Hisingen, tjänsteman. 2015-03-17

Intervju SDF Östra Göteborg, tjänsteman. 2015-04-16

Intervju Stadsledningskontoret, tjänsteman. 2015-03-23

Telefonintervju SDF Centrum, tjänsteman. 2015-03-30