



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

Konsten att styras: motsättningar inom regionala kulturbolags målstyrning

Anton Brandberg

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2024
Handledare:	Oskar Svärd
Examinator:	Vicki Johansson

Sammanfattning

Program	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Titel (svensk):	Konsten att styras: motsättningar inom regionala kulturbolags målstyrning
Titel (engelsk):	The Art of Governance: Contradictions in Goal Management of Regional Cultural Companies
Termin/år:	VT 2024
Handledare:	Oskar Svärd
Examinator:	Vicki Johansson
Nyckelord:	Målstyrning, offentliga bolag, regional kulturpolitik

Syfte: Uppsatsen syftar till att undersöka hur målstyrning fungerar i offentliga kulturbolag på regional nivå, och specifikt de komplexa motsättningar som påverkar denna process. Genom att analysera tre offentliga kulturbolag utforskas vilka typer av mål som finns, vem som formulerar dem, och hur målen följs upp.

Teori: Studiens teoretiska referensram är inspirerad av Max Webers teori om idealtyper. Två idealtyper för målstyrning i kulturbolag konstrueras: rationell målstyrning, som betonar tillväxt och mätbarhet, och kulturell målstyrning, som fokuserar på samhällsnytta och konstnärlig frihet. Dessa idealtyper används för att kategorisera och jämföra olika typer av mål i kulturbolagen. Teorin syftar till att skapa förståelse för huruvida de inneboende motsättningarna påverkar målstyrningen i bolagen.

Metod: Uppsatsen använder en jämförande fallstudiedesign för att förstå skillnader och likheter mellan kulturbolagen. Metoden inkluderar semi-strukturerade intervjuer med VD och styrelseledamöter samt dokumentstudier av ägardirektiv och verksamhetsplaner.

Resultat: Kulturbolagen arbetar med både rationella och kulturella mål, vilket reflekterar målstyrningens inneboende motsättningar. Resultaten pekar på att tydliga, mätbara mål från ägare och styrelse kan komma att skapa en tung arbetsbörda och potentiellt inskränka konstnärlig frihet, vilket föreslår behovet av en mer nyanserad bild av målstyrning inom offentliga kulturbolag på regional nivå.

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till min handledare Oskar Svärd som hjälpt mig sätta ord på mina spretiga tankar. Ditt engagemang för uppsatsen gick inte att ta miste på. Jag vill även tacka alla som ställde upp och medverkade i intervjuerna vilket möjliggjorde studiens genomförande. I sann kulturanda vill jag till sist också tacka Kalle Karlsson som gjort våren inspirerande. Heja Sport!

Göteborg, maj 2024.

Anton Brandberg

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Syfte	2
1.4 Forskningsfrågor	3
1.5 Disposition	4
2. Bakgrund	4
2.1 Kommunala bolag och motsättningen mellan vinst och samhällsnytta	4
2.2 Regional kulturpolitik och motsättningen mellan tillväxt och fri konst	6
3. Tidigare forskning inom målstyrning	9
3.1 Mål som styrmedel	9
3.2 Målstyrning och uppföljning	10
3.3 Kritik mot målstyrning	10
3.4 Målstyrning i offentliga bolag	11
3.5 Målstyrning i regional kulturpolitik	13
3.6 Sammanfattning tidigare forskning	15
4. Teoretisk referensram	15
4.1 Idealtyper	16
4.2 Rationell målstyrningstyp	17
4.3 Kulturell målstyrningstyp	18
4.4 Idealtypernas kategorier och indikatorer	19
4.5 Idealtypernas användning för analys	20
5. Metod	21
5.1 Fallstudie	21
5.1.1 Scenkonst Västernorrland	22
5.1.2 Regionteater Väst	22
5.1.3 BD Pop	23
5.2 Dokumentstudier	23
5.3 Intervjuer	24
5.4 Begränsningar	24
5.5 Forskningsetik	25
6. Resultat: Scenkonst Västernorrland – ett hårt styrt bolag	25
6.1. Verksamhetens mål	25
6.2 Bestämmelse om mål	29
6.3 Mätning av mål	32
7. Resultat: Regionteater Väst – ett semi-styrt bolag	33
7.1 Verksamhetens mål	33
7.2 Bestämmelse om mål	36
7.3 Mätning av mål	38

8. Resultat: BD Pop – Ett mjukt styrt bolag	40
8.1 Verksamhetens mål	40
8.2 Bestämmelse om mål	41
8.3 Mätning av mål	43
9. Analys	44
9.1 Vilken typ av mål finns i kulturbolagen?	44
9.2 Hur bestäms kulturbolagets mål?	45
9.3 Hur sker uppföljning av målen?	48
10. Avslutande reflektion	49
10.1 Slutsatser	49
10.2 Vidare forskning	50
Referenser	51
Bolagsgemensamma dokument	56
Intervjuer	56
Bilagor	56

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Att arbeta efter mål är en vanligt förekommande styrningsform i offentlig sektor (Karlsson 2017, s 146; Rombach 1991, s 9). Att sätta upp mål anses hålla verksamheten i rätt riktning och förväntas således ge framgång (Jakobsson Lund 2014, s 4; Armstrong 2017, s 91). För att mål ska vara framgångsrika krävs enligt flera författare att de ska vara tydliga att förstå och enkla att mäta (Catasús *et al* 2017, s 61-62; Lindgren & Packendorff 2021, s 233).

Att använda mål som styrmedel är också vanligt förekommande inom offentliga bolag (Thomasson 2013, s 73). Mål utgör grunden för bolagens vardagliga arbete och fungerar som verksamhetens syfte (Thomasson 2013, s 16, 65). Det offentliga bolagets mål kan bestämmas enhälligt av politiker, men det kan också ske i samråd med bolagets tjänstepersoner (Thomasson 2013, s 72-73). Offentliga bolag tillåter även en autonomi som gör det möjligt att tjänstepersonerna själva kan bestämma mål (*ibid*). Förutsättningarna för bolagets målstyrning förbättras om ägarna spelar en aktiv roll (Lundström 2008, s 23; Bringselius 2021, s 35-36; Meltzer & Kastberg Weichselberger 2019, s 18). Att följa upp och utvärdera mål inom offentliga verksamheter kan anses vara en grundpelare i ett demokratiskt samhälle då medborgarna kan se och följa hur väl verksamheterna lyckas uppnå de mål som ansvariga förtroendevalda har gått i god för (Thomasson 2013, s 62).

1.2 Problemdiskussion

Tidigare nämndes vissa förutsättningar för effektiv målstyrning enligt litteraturen. Mål bör vara tydliga, enkla och mäta samt vara formulerade av aktiva ägare. Denna uppsats driver emellertid tesen att det är svårt med målstyrning inom offentliga kulturbolag på regional nivå. Detta beror i huvudsak på två faktorer med inneboende motsättningar: *bolagsformen* samt *regional kulturpolitik*.

Bolagsformen i sig är konstruerad för privata bolag och fördelarna det anses föra med sig, exempelvis bättre effektivitet och större frihet än på förvaltningsnivå (Erlingsson & Thomasson 2020, s 13-14; Karlsson 2017, s 79). Samtidigt behöver offentliga bolag styras efter allmännyttiga principer, vilket skapar en motsättning i själva bolagsformen. Dessa

offentliga bolag tenderar att benämnas som hybridorganisationer och verkar i en slags gråzon där de förväntas vara vinstdrivande men fortfarande allmännyttiga (Thomasson 2013, s 68). Ägarna i ett offentligt bolag är suverän och därför kan de styra bolagen genom mål, vilka vanligtvis formuleras i ett ägardirektiv (Thomasson 2013, s 72-73). Samtidigt gör bolagsformen att arbetet distanseras från ägarna (ibid). Här skapas ännu en motsättning: ägarna har förutsättningar för att tillämpa målstyrning, men de kan också välja att vara inaktiva. Tydliga mål kan uppfattas som detaljstyrt, medan vaga mål tillåter mer autonoma verksamheter. Trots att bolagsformen är densamma skapar dessa motsättningar olika styrningsformer av bolag i praktiken (Thomasson 2009).

För att komplicera det ytterligare behöver offentliga bolag som verkar i kultursektorn på regional nivå förhålla sig till principen om en armlängds avstånd. Denna princip syftar till att förhindra politikernas möjligheter att påverka konstnärligt innehåll (Myndigheten för kulturanalys 2021). Istället ska kulturens oberoende respekteras. Samtidigt finns krav på regionpolitiker att få regionen att växa och där spelar kulturen en viktig roll, vilket skapar incitament för ägarna att styra det operativa arbetet i ett offentligt kulturbolag (ibid).

Med andra ord finns det inneboende motsättningar i arbetet gällande offentliga kulturbolag på regional nivå. Vi ser exempel på hur politiker förväntas driva regionens tillväxt, dock inte så mycket att det krockar med principen om en armlängds avstånd. Bolagsformen skapar förutsättningar för ägarna att detaljstyra bolagen, men även distansen för att låta verksamheterna vara autonoma. Kulturbolag ska dessutom främst verka för kulturens allmännytta, medan bolagsformen pressar arbetet mot att vara kostnadseffektivt. Här uppstår frågan: hur formas kulturbolagens mål av dessa inneboende motsättningar? För att ta reda på det kommer tre kommunala kulturbolag undersökas. Gemensamt för dessa tre fall är att de är offentliga bolag som styrs genom mål och har specifika mål kopplade till sin kulturverksamhet. De representerar följaktligen bolag som behövs för att bli relevanta för denna uppsats.

1.3 Syfte

Det huvudsakliga syftet med studien är att få svar på frågan om hur arbetet med mål inom offentliga kulturbolag ser ut och ter sig i praktiken. I problemdiskussionen identifieras komplexa motsättningar som kan påverka målstyrning. Det är oklart hur dessa motsättningar

påverkar vilka typer av mål som formuleras för kommunala kulturbolag, vem som fastställer dem och hur målen mäts. Tidigare forskning har undersökt vad som krävs för effektiv målstyrning i offentlig sektor. Vidare finns studier som utforskat målstyrning i offentlig bolagsform, även om målstyrningsforskning främst fokuserar på privatägda bolag (Thomasson 2013, s 13). Mindre utforskat är däremot hur mål inom kommunala kulturbolag påverkas av dessa inneboende motsättningar. Effektiv målstyrning enligt generella kriterier innebär inte nödvändigtvis att det leder till effektiv målstyrning inom kommunala kulturbolag. Andra efterfrågar ytterligare forskning som kan skapa förståelse för kulturpolitik på regional nivå (Johannisson 2010, s 99; Myndigheten för kulturanalys 2021). Dessutom är kulturpolitisk styrning som riskerar att negativt påverka den konstnärliga friheten som störst på regional och kommunal nivå (ibid).

1.4 Forskningsfrågor

Uppsatsen styrs genom tre forskningsfrågor:

1. *Vilken typ av mål finns i kulturbolagen?*

Verksamheternas mål kan uttryckas på många olika sätt. Exempelvis kan de vara kvalitativa eller kvantitativa, enkla eller svåra att mäta, realistiska eller orealistiska. Motsättningarna inom bolagsformen gör att målen skulle kunna formas genom av tankar som effektivisering eller samhällsnytta. Motsättningarna på den kulturpolitiska nivån skulle kunna resultera i mål som syftar till regional tillväxt eller kulturella mål som folkhälsa och demokrati.

2. *Hur bestäms kulturbolagets mål?*

Det går att föreställa sig olika scenarier gällande bestämmandet av bolagets mål. Det kan vara så att målen bestäms av bolagets medarbetare. En annan möjlighet är att ägarna, det vill säga regionen eller styrelsen, fastställer målen. En blandning är också ett potentiellt utfall, det vill säga att ägarna och tjänstepersonerna bestämmer målen tillsammans. Å ena sidan kan kulturarbetarna som skapar konsten bestämma verksamheternas mål, å andra sidan kan bolagen styras av mål formulerade av politiker.

3. *Hur sker uppföljning av målen?*

Det går att tänka sig att uppföljning av mål sker kontinuerligt eller först utvärderas efter avslutat arbete med målet. Det finns även en risk för att uppföljning inte sker alls. Även här

syns motsättningar. Det skulle kunna vara så att målstyrning påverkar uppföljning i det avseende att den som bestämmer målen är mer intresserad av utfallet. Dessutom går det att fråga sig vem som ansvarar för uppföljningen? Finns det möjligtvis en extern utredare som anställs, är det ägarnas uppgift att följa upp och utvärdera eller bör det ansvaret snarare ligga hos verksamheten?

1.5 Disposition

Kapitel 2 bidrar med en bakgrund till de inneboende motsättningarna i att bedriva bolag i offentlig sektor i allmänhet och att driva kommunala kulturbolag på regional nivå i synnerhet. Kapitel 3 undersöker vad vi vet från tidigare forskning angående målstyrning. I kapitel 4 beskrivs uppsatsens teoretiska referensram kring idealtyper och i följande kapitel 5 gällande metod presenteras de utvalda fallen i form av tre kulturbolagen från olika regioner. I nästkommande kapitel 6 till 8 redovisas resultaten från respektive offentligt kulturbolag i relation till forskningsfrågorna. Analysen följer sedan i kapitel 9 innan det sista kapitlet lyfter fram en avslutande reflektion samt rekommendationer till framtida forskning.

2. Bakgrund

Denna del syftar till att ge en bakgrundsbeskrivning för kommunalt bolag samt hur den svenska regionala kulturpolitiken är bestämd och utformad. Avsnittet avser att beskriva de inneboende motsättningarna för att målstyra kommunala bolag och regional kulturpolitik.

2.1 Kommunala bolag och motsättningen mellan vinst och samhällsnytta

Den offentliga sektorn har sedan 1980-talet genomgått en förändring som har kommit att beskrivas genom termen New Public Management (NPM). NPM blev en motreaktion på den kritik som den dåvarande offentliga modellen fick. Främst grundade sig kritiken i att offentlig sektor ansågs ineffektiv i jämförelse med privat sektor (Blomqvist & Rothstein 2000, s 35, 37, 46-47). Dessutom ansåg man att staten, som aktör på marknaden, tog bort både valfrihet och konsumentmakt (ibid). Karlsson (2017, s 45-46) framhäver vissa faktorer som hjälper oss förstå hur kommunala bolags målstyrning är sammanvävt med dagens kännetecken för NPM. Författaren beskriver hur regelstyrning ersatts av målstyrning och att ett syfte med att implementera NPM var att bryta hierarkiska strukturer för att skapa större handlingsfrihet och

annorlunda organisering. Dessutom lyfts det faktum att NPM reformerats på marknads- samt managementbaserade grunder (ibid).

För att effektivisera offentlig sektor ansåg man att den behövde kontrolleras på ett bättre sätt, och där målstyrning fick en framträdande roll (Rombach 1991, s 9). En annan konsekvens blev att lyfta ut och bolagisera delar av den offentliga verksamheten. Bolagsformen i offentlig sektor är fortfarande populär idag eftersom den anses föra med sig fördelar som exempelvis resultatansvar, större finansiell handlingsfrihet, kortare beslutsvägar och friare personalpolitik i jämförelse med den vanliga förvaltningsformen (Erlingsson & Thomasson 2020, s 13-14). Antalet kommunala bolag har ökat med åren, men även i samhällsekonomisk betydelse där de kommunala bolagens resultat ofta positivt bidrar till kommunens ekonomiska resultat (Erlingsson & Thomasson 2020, s 15). Enligt kommunallagen får dock inte kommunala bolag ha ett vinstsyfte, utan måste istället ha ett kommunalt ändamål (Kastberg 2015, s 33). Det finns däremot undantag, exempelvis ska kommunala el- och naturgasföretag sträva efter att uppnå vinst (Kastberg 2015, s 84).

Kommunala bolag får endast ägna sig åt sådant som faller under kommunens allmänna eller via speciallagar reglerade kompetens (Montin & Granberg 2013, s 81). Kritiken mot kommunala bolag utgår oftast från att de agerar på en fri marknad och därmed konkurrerar med privata aktörer. Det enskilt största argumentet är att staten i bästa fall är en olämplig aktör och i värsta fall en skadlig aktör på den fria marknaden (ibid). Andra menar att det är svårt att få insyn i och därmed granska kommunala bolag (Erlingsson & Thomasson 2020, s 20). Även möjligheten till ansvarsutkrävande kan ifrågasättas, då bolagsformen innebär ett avstånd mellan ägare och dess verksamhet (Thomasson 2013, s 61).

Thomasson (2013, s 11) argumenterar för att det svåraste med att styra offentliga bolag är att organisationen rör sig i en gråzon mellan att driva ett bolag effektivt samtidigt som verksamheten ska tillföra nytta för samhället. Offentliga bolag har ofta ett vinstkrav inskrivet i ägardirektiven, även om deras främsta syfte inte är att gå med vinst (Thomasson 2013, s 15). Samtidigt finns det inom offentlig sektor förväntningar på att verksamheterna ska uppfylla en rad mål utöver den egna verksamhetens område, exempelvis jämställdhet eller hållbarhet (Lindgren & Packendorff 2021, s 234). Kommunala bolag kan följaktligen betraktas som "hybridorganisationer", då de både förväntas bidra till olika samhällsmål samtidigt som de måste verka i en affärsmässig konkurrensutsatt miljö (Thomasson 2013, s

68). Detta skapar en mångtydig och komplex verksamhet (Thomasson 2013, s 14). För att kunna studera och analysera offentliga bolag behöver en förstå och sätta sig in i den inneboende motstridigheten i att driva ett kommunalt bolag, nämligen att hitta balansen mellan allmännyttan och ekonomisk effektivitet (Thomasson 2013, s 16).

En verksamhet som bolagiseras skiljs från övrig offentlig verksamhet och verkar under ägare, styrelse samt VD (Thomasson 2013, s 37). Detta skiljer sig från övrig offentlig verksamhet, där en nämnd eller förvaltning styr (Thomasson 2013, s 23). Regioner eller kommuner bolagiserar verksamheter i syfte att effektivisera och skapa förutsättningar för tydligare styrning, i enlighet med NPM. Det finns även studier som bekräftar att bolagsformen ger tydligare styrning och är lättare att följa upp (Thomasson 2013, s 61). Bolagsformen gör även att det politiska inflytandet minskar genom att separera ägare från verksamheten. Regionen eller kommunen är fortfarande ägare till verksamheten men kontroll och styrning utförs främst genom en utvald styrelse tillsammans med bolagets VD (ibid). Bolaget styrs ofta genom ett ägardirektiv där ägarnas förväntningar på bolaget formuleras (Thomasson 2013, s 73). Ägarna har således förutsättningar för att styra sitt bolag, men i och med att separationen mellan ägare och verksamhet finns även möjligheten för att låta bolagen vara autonoma. Vikten av att kunna balansera rätt mellan kontroll och frihet återkommer i flera studier av offentligt ägda bolag (Thomasson 2013, s 49). Tidigare studier av kommunal ägarstyrning visar att det är tämligen vanligt med otydlig ägarstyrning, vilket gör det svårt att granska och följa upp arbetet (Haraldsson & Thomasson 2020, s 59). Det finns även forskning som belyser bristfälliga ägardirektiv samt avsaknad av tydliga ändamål eller formulerade verksamhetsmål i offentlig sektor (Haraldsson & Thomasson 2020, s 60).

2.2 Regional kulturpolitik och motsättningen mellan tillväxt och fri konst

I Sverige organiseras den offentligt finansierade kulturen via Kultursamverkansmodellen, som bygger på samverkan mellan stat och region samt mellan region, kommun, civilsamhälle och det fria kulturlivet i respektive län. Genom modellen fördelas statliga medel via Statens kulturråd till regionerna, som i sin tur fördelar dessa vidare till regionala kulturverksamheter i sina län (Statens kulturråd 2024). Syftet med att införa Kultursamverkansmodellen år 2011 var att öka möjligheten för regionernas inflytande och således driva relevant kulturpolitik närmare invånarna. Innan Kultursamverkansmodellen bestämde regeringen vilka regionala kulturinstitutioner som fick söka direkt från Kulturrådet (ibid). Regionernas kulturplaner

utgör utgångspunkten för hur medlen fördelas. Det finns dock invändningar mot modellen. Johannisson (2010, s 7, 52) kritiserar det utökade ansvaret för den kulturella utvecklingen i regionerna och höjer ett varningens finger för framtida problem inom mindre regioner som saknar kompetens och resurser för att bedriva efterfrågade verksamheter.

Att kultur- och fritidsaktiviteter har betydelse för en hållbar samhällsutveckling är ett faktum erkänt på högsta politiska nivå. Regeringen formulerade följande meningar år 2021: *“Ett rikt kulturliv och tillgängligt utbud av fritidsaktiviteter är viktiga för välfärden och demokratin. Kultur kan också bidra till utvecklingen av näringslivet. Den svenska kultursamverkansmodellen är en del i regeringens arbete för kultur i hela landet.”* (Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030, 2021). Statistiska centralbyråns statistik visar att totalt i Sverige fanns 41 offentliga bolag verksamma inom sektorn *konstnärlig och kulturell verksamhet samt underhållningsverksamhet* år 2022 (Melita Paripovic, personlig kommunikation från SCB, 23 februari, 2024). Av dessa är totalt 20 verksamma på regional nivå. År 2015 fanns det i samma sektor totalt 38 offentliga bolag, vilket betyder att ökningen till idag är marginell. Totalt fanns 2179 anställda inom dessa 20 regionägda bolag och tillsammans omsatte de 1627 miljoner kronor (ibid).

Regionerna har enligt lag krav på sig att driva sin egen tillväxt (Blom *et al* 2022 s 51). Ett sätt att göra detta på är att satsa på kultur. Enligt en rapport av Nordiska ministerrådet (2024, s 7) finns det många studier som pekar på att kulturverksamheter bidrar till den ekonomiska utvecklingen på såväl nationell som regional och lokal nivå. Verksamheter inom kultursektorn anses även tillföra utveckling av kunskap, innovation, entreprenörskap till specifika områden, och ett rikt kulturliv bidrar till att regioner kan locka till sig kompetens och näringsliv i form av nya invånare (ibid). Att kulturverksamheter har kommit att betraktas som näringar som kan generera tillväxt är en syn som varit särskilt stark på kommunal och regional nivå, detta då regionerna i synnerhet har fått ett ökande ansvar i att driva på sin egen tillväxtpolitik i och med kultursamverkansmodellen. Nordiska ministerrådet (2024, s 24) påstår att Kulturella och Kreativa Branscher (KKB) har blivit en viktig faktor i denna utveckling. Vissa benämner det som skapandet av kulturella och kreativa kluster, som man från politiken försöker skapa inom specifika geografiska områden för att stötta regional utveckling (Karlsson & Lekvall 2020, s 140). Begreppet kan även beskrivas som Kulturella och Kreativa Näringar (KKN) och anses ha kapaciteten att ge ringar på vattnet, det vill säga locka till sig människor och företag som sedan bidrar till andra näringskedjor (Syssner *et al*

2017, s 207). Sjöholm (2014) berättar i sin text hur regioners drömscenario för KKN ser ut, där satsningar på kultur mynnar ut i både ökad turism och näringsliv i fallen Ystad (genom Wallander-filmerna) och Vimmerby (genom Astrid Lindgrens böcker).

Det råder dock inte konsensus om huruvida det går att se kausala samband mellan satsningar på kultur och regional tillväxt. Nordiska ministerrådet (2024, s 44-46) erkänner att det visserligen finns exempel på detta, som Guggenheim-muséet i Bilbao samt Louvren i Paris, men att försöka få till en liknande effekt bör anses som orealistisk. Sjöholm (2014) menar att det är svårt att mäta varför exakt en besökare kommer till en region. En turist är svår att definiera utifrån ett enskilt syfte eftersom dessa oftast är blandade. Exempelvis kan en turist vara lika intresserad av museet i en stad som stranden (ibid). En undersökning gällande tillväxten av kulturhus i Norge landade i slutsatsen att etablerandet av kulturhus inte har haft någon signifikant påverkan på inflyttningen, oavsett hur påkostade dessa kulturhus har varit (Nordiska ministerrådet 2024, s 44-46). Andra påstår att ett kännetecken för kulturekonomin är att värdeskapande kan ta lång tid innan ekonomiskt värde kan mätas (Karlsson & Lekvall 2020, s 19). Dessutom är det ett svårt koncept att bedriva framgångsrika kulturföretag eftersom de arbetar efter en *ingen vet*-princip. Att förutspå vilken film, musikgenre eller typ av kläder som blir mode och når framgångar på marknaden är en näst intill omöjlig uppgift (Karlsson & Lekvall 2020, s 106). Det är med andra ord möjligt att kultur skapar attraktion, men det finns inte ett tydligt kausalt samband mellan kultur och attraktion.

Det går att föreställa sig hur man som kommunalt eller regionalt invald politiker vill engagera sig och styra kulturpolitiken. Som nämnt här ovan skulle en framgångsrik kulturpolitik kunna resultera i positiva effekter för hela samhället. En försvarande omständighet är emellertid de kulturella principer som syftar till att låta konsten och kulturen vara oberoende. All offentligt finansierad kultur är tänkt att förhålla sig till principerna gällande konstnärlig frihet och en armlängds avstånd (Myndigheten för kulturanalys 2021). Konstnärlig frihet är ett slags ideal som bygger på tanken att den kultur som skapas ska värderas utifrån konstnärliga kvaliteter med yttrandefriheten som grund. Den innebär att politiker inte ska styra eller påverka vad eller hur konstnärer eller kulturskapare väljer att skildra i sin konst (ibid). Politiker ska följaktligen skapa förutsättningar för kulturverksamheter utan att lägga sig i för mycket eftersom det riskerar att inskränka den konstnärliga friheten. Denna motsättning beskrivs vidare av Günes (2012), som menar att även kulturpolitiken har blivit påverkad av NPM. Istället för att rättfärdigas från en konstnärlig grund i sig tenderar kulturpolitiska satsningar

att motiveras med vad de kan bidra med utöver konsten i sig, exempelvis ökad befolkningsnivå och ekonomisk utveckling. Att behöva bestämma mål som ska följas upp och utvärderas utan att lägga sig i alltför mycket, leder till en gråzon där politiker och tjänstemän tvingas verka i. Ökande krav på mätbara resultat riskerar att resultera i att övergripande mål som regional utveckling prioriteras framför armlängdsprincipen och den konstnärliga friheten (Günes 2012). Frenander (2010, s 152) menar att man själv borde ställa sig frågan huruvida konst och kultur kan anses verka fritt om själva uppdraget är att uppnå politiska och ekonomiska mål. I en utredning av Myndigheten för kulturanalys (2021) var en av slutsatserna att kulturpolitisk styrning som negativt påverkar, eller riskerar att påverka, den konstnärliga friheten existerar och denna risk är som störst på regional och kommunal nivå. Inom kultursektorn finns även risk för målkonflikter där anställda möjligtvis koncentrerar sig mer på en konstnärlig aspekt snarare än det övergripande målet för regionen (Karlsson & Lekvall 2020, s 107).

3. Tidigare forskning inom målstyrning

I denna del beskrivs tidigare forskning gällande målstyrning. Först presenteras påstådda för- och nackdelar med målstyrning, innan avsnittet behandlar målstyrning specifikt kopplat till offentlig bolagsform samt regional kulturpolitik.

3.1 Mål som styrmedel

Att arbeta efter mål är vanligt förekommande bland organisationer eftersom mål skapar motivation, håller verksamheten på rätt spår och förväntas därför leda till framgång (Jakobsson Lund 2014, s 4; Armstrong 2017, s 91). För att mål ska vara framgångsrika krävs, enligt flera författare, att de är tydliga att förstå, enkla att mäta och förankrade i verksamheten (Jakobsson Lund 2014, s 10; Catasús *et al* 2017, s 61-62; Lindgren & Packendorff 2021, s 233; Hallin & Karrbom Gustavsson 2019, s 53; Rombach 1991, s 42). När framgångsrika mål har etablerats krävs sedan aktiviteter och delmål som bryter ned det långsiktiga målet (Lundström 2008, s 85; Jakobsson Lund s 17; Hallin & Karrbom Gustavsson 2019, s 60). Målstyrning fungerar inte genom att bara sätta upp generella mål som 'var framgångsrikt', eftersom det blir för svårt att ta till sig och konkretisera i ett vardagligt arbete. Däremot menar förespråkare för målstyrning att det går att styra en verksamhet genom att identifiera faktorer som man antar leder till framgång (Catasús *et al* 2017, s 12; Lindgren 2014, s 12).

Då skapas förutsättningar för att på ett medvetet sätt ta sig mot och uppnå ett mål. En viktig framgångsfaktor är att identifiera tydliga indikatorer eller nyckeltal som är enkla att förstå, samtidigt som att de involverade medarbetarna har en uppfattning om hur siffrorna kan påverkas i en positiv riktning (Catasús *et al* 2017, s 5, 61-62).

3.2 Målstyrning och uppföljning

För att följa hur arbetet med de uppsatta målen går behöver dessa utvärderas. Utvärdering ger inte bara en bild om huruvida målen uppnåtts eller ej, det skapar även underlag för att kunna ställa ansvariga till svars (Thomasson 2013, s 62; Olsson *et al* 2019 s 173; Rossi *et al* 2018, s 1). Genom att skapa uppfattning om vad som ska mätas gör att målet blir spårbart, vilket underlättar för arbetet gällande uppföljning och utvärdering (Catasús *et al* 2017, s 5, 61-62). En viktig del i målstyrning är enligt flera författare just att målet i fråga mäts och följs upp genom någon form av utvärdering. Detta skapar dels förutsättningar för att arbetet håller sig på rätt kurs (Lindgren & Packendorff 2021, s 229, Olsson *et al* 2019 s 179; Jakobsson Lund 2014, s 76; Armstrong 2017, s 57). Dessutom kan utvärderingar inom offentlig sektor anses vara en demokratisk rättighet, då man som medborgare ska kunna känna sig trygg med att staten arbetar på ett tillförlitligt sätt och följaktligen rättfärdigar sig själv och sin finansiering (Thomasson 2018; Lindgren 2014, s 14). Utan utvärdering saknas även möjligheten att utkräva ansvar när någonting inte går rätt till (Thomasson 2018; Lindgren 2014, s 14). Samtidigt kan det vara viktigt att ha med sig att vissa mål först kan utvärderas när effekterna blir synliga, vilket riskerar att ligga långt fram i tiden (Hallin & Karrbom Gustavsson 2019, s 191).

3.3 Kritik mot målstyrning

Alla är inte överens om att målstyrning är ett bra sätt att leda en verksamhet på, än mindre en offentlig sådan. Tvärtemot vad som lyfts fram som viktigt i litteraturen vittnar flera författare om att det är vanligt förekommande bland politiker att formulera oklara mål (Norrby & Roos 2003, s 33, Rombach 1991, s 26; Sverige Kultursamverkansutredningen 2023). Detta riskerar att resultera i att tjänstepersoner upplever det svårt att styra och navigera sin verksamhet (Rombach 1991, s 26). En studie visar att fungerande uppföljning är avgörande för effektiv målstyrning, vilket ofta saknas (Rombach 1991, s 28). Vidare kan för många mål eller indikatorer vara problematiskt (Catasús *et al* 2017, s 47; Lindgren 2013, s 135). Studier visar också oavsiktliga förvrängningar eller manipulering av siffror vid mätning av mål i offentlig

sektor (Syssner *et al* 2017, s 117; Lindgren & Packendorff 2021, s 230). En annan vanligt förekommande kritik är risken för onödigt arbete. Det finns exempel där mål har följts upp och analyserats av medarbetare utan att resultaten har använts efteråt (Lindgren 2014, s 14). En utvärdering riskerar således att genomföras utan att ifrågasätta hur och varför ska utvärderingen komma till nytta senare (Lindgren 2014, s 20). I värsta fall riskerar utvärderingar att bli bortglömda då de inte var önskade från första början (Johansson & Ivarsson 2013, s 154). Det kostar med andra ord bara extra resurser för den offentliga sektorn.

Då NPM syftar till att mäta och utvärdera påstår Karlsson (2017, s 68) samt Gustavson & Karlsson (2013, s 86) att kvantitativa aspekter kommer värderas högre än kvalitativa. Att bryta ned en verksamhet i siffror kan dock uppfattas som att förenkla ett komplext område som eventuellt skulle behöva mätas på andra sätt (Lindgren & Packendorff 2021, s 233). Dagens målstyrning riskerar att landa i mål som är enkla att granskas och uppnås, snarare än de som representerar verksamhetens operativa arbete (Johansson & Karlsson 2013, s 42). Verksamheter som sysslar med kvalitet, säkerhet eller demokrati riskerar därför att undervärderas eftersom de är svårare att kvantifiera. Vidare riskerar mätetal att endast fokusera på korta effekter snarare än långsiktiga (Lindgren & Packendorff 2021, s 235). I en etablerad arbetsform där allt mäts finns risken att anställda inte kan eller tillåts lita på sin professionella kunskap, eftersom politikerna redan bestämt målen och vad som ska mätas (Lindgren 2014, s 15; Norrby & Roos 2003, s 21).

3.4 Målstyrning i offentliga bolag

Målstyrning är ett sätt att kontrollera det offentliga bolaget, vilket ofta sker genom ett ägardirektiv (Rombach 1991, s 9; Thomasson 2013, s 73). Inom offentliga bolag anses målstyrning viktigt för att kunna utkräva ansvar för hur en verksamhet bedrivs samt för hur väl målen för verksamheten uppfylls (Thomasson 2013 s 62). Ägarna till offentliga bolag är, precis som för all offentlig verksamhet, medborgarna som finansierar dem genom skattemedel. Thomasson (2013, s 64) menar trots detta att offentliga bolag saknar viktiga mekanismer för att utkräva detta ansvar, då bolagsformen i grunden utgår från privata bolag där man främst utkräver ansvar inom kommersiella mål och inte samhällsnyttiga mål.

Enligt tidigare forskning är en viktig faktor för att målstyrning ska lyckas hur pass engagerad ledningen är i styrningen, det vill säga när ägare är svagt engagerade når verksamheterna i

mindre utsträckning sina uppsatta mål (Lundström 2008, s 23; Thomasson 2013, s 89; Bringselius 2021, s 35-36; Meltzer & Kastberg Weichselberger 2019, s 18;). En annan framgångsrik faktor anses vara att lyckas involvera och engagera medarbetare i att följa målen (Lundström 2008, s 23). Vidare skapar en tydlig bolagsordning samt ägardirektiv förutsättningar för välfungerande kontroll (Thomasson 2013, s 75). Studier visar också att en fungerande styrning inom offentliga bolag kräver att ägarna respekterar bolagens autonomi (Thomasson 2013 s 69). Ägarna behöver följaktligen vara involverade i styrningen, men inte lägga sig i alltför mycket.

Bringselius (2021, s 11, 20) menar att denna ägarnas balansgång kan underlättas genom metoden tillitsbaserad styrning. Förespråkare för denna metod påstår att genom att införa tillit i en verksamhet ändras den styrande och bestämmande ägaren till något som snarare liknar ett bollplank. Ett generellt problem med dagens styrning i den offentliga sektorn är att den utformas på långt avstånd från verksamheterna (Bringselius 2021, s 35). Mål och indikatorer som slås fast av politiker och styrelse riskerar att bli missförstådda eller vara direkt oönskade för tjänstepersonerna. Genom en tillitsbaserad styrning ska verksamheterna fortsätta mätas, men mätning och mål ska bestämmas gemensamt för etablera sig starkare inom verksamheterna (Bringselius 2021, s 35-36). Tillitsbaserad styrning utmärker sig genom att förespråka färre mål för att frigöra resurser för verksamheternas kärnuppdrag (Bringselius 2021, s 37). Dessutom behöver inte alla mål nödvändigtvis brytas ned i indikatorer och aktiviteter, eftersom det riskerar att skapa en situation där medarbetarna inte känner sig anförtrödda att göra sitt jobb utan att konstant utvärderas (Bringselius 2021, s 38). Funck & Karlsson (2018) driver tesen att tillitsbaserad styrning är en reaktion på den offentliga verksamhetens överdrivna fokus på mål- och resultatstyrning samt uppföljning. Till skillnad från NPM och överdriven mätning av mål ska tillitsbaserad styrning ske genom gemensamma värderingar, kultur och kollegial kvalitetssäkring. Själva styrningen bör fokusera på att följa upp kvalitativa resultat snarare än kvantitativa. Samtidigt beskrivs det hur kvalitet fortfarande kan styras genom mål- och resultatstyrning (ibid).

De offentliga bolagen i denna studie är samägda av regionen och en eller flera kommuner. Fördelarna i samägande handlar främst om personal och ekonomi, med enklare rekrytering och delade kostnader (Meltzer & Kastberg Weichselberger 2022, s 10). Nackdelarna innefattar potentiella konflikter mellan ägarna om strategiska frågor, vilket kan skapa en splittrad målbild (Meltzer & Kastberg Weichselberger 2019, s 9-10). Distansen mellan bolag

och ägare kan dessutom öka när ägandeskapet delas, vilket kan påverka hur pass involverade ägarna är i styrningen (Thomasson 2013, s 83). Om ägarna inte diskuterar strategi ihop kan det leda till ointresse och otydlig styrning (Meltzer & Kastberg Weichselberger 2022, s 10). Men det är inte alltid så att ägarna står skyldiga till bristfälligheter i samägda bolag. Ibland är det svårt för ägarna att påverka en etablerad arbetskultur, särskilt när specifik kompetens krävs (Meltzer & Kastberg Weichselberger 2022, s 9). Vidare finns det fall där VD och styrelse agerar utifrån egna intentioner vid passivt ägande (Thomasson 2013, s 89).

3.5 Målstyrning i regional kulturpolitik

I lagen om regionalt utvecklingsansvar står det att regionerna ska utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för att genomföra strategin (Blom *et al* 2022 s 51). Utgångspunkten finns i dokumentet från regeringen Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021-2030 (ibid). Regionala kulturplaner omfattas främst av två kategorier av målsättningar (Blom *et al* 2022 s 119). I den första kategorin hittar vi renodlade *kulturpolitiska mål*, exempelvis tillgänglighet, delaktighet och jämställdhet. I den andra kategorin finns konkreta *mål med kulturpolitiken*, det vill säga vad exakt kulturen i regionen ska bidra till. Här finns ofta målsättningar i syfte att förbättra exempelvis regional utveckling, tillväxt och attraktivitet (ibid). Mål i den andra kategorin riskerar att krocka med principen om konstnärlig frihet eftersom de tenderar att värdera konst- och kulturverksamheter utifrån deras förmåga att generera effekter inom andra politiska områden. Günes (2012) argumenterar för att kulturpolitiska strategier på regional och kommunal nivå generellt är mer explicit integrerade med övriga politiska målsättningar, och övergripande målsättningar såsom regional utveckling. Risker blir då att armlängdsprincipen inte prioriteras eftersom ekonomiska mål väger tyngre (ibid). Vidare är det vanligt förekommande att man i kulturpolitiska strategidokument lyfter fram konstens egenvärde samtidigt som man betonar konstens och kulturens roll i att nå målsättningar bortom dem själva (Günes 2012). Förutom de lokala målen innefattar kulturplanerna även de nationella kulturpolitiska målen på statlig nivå (Blom *et al* 2022 s 119). Det beskrivs följaktligen hur flera olika typer av mål förekommer i regionernas kulturplaner och det skiljer sig från region till region vilka mål som prioriteras. Trots detta beskriver Myndigheten för kulturanalys (2021) att det finns tre kategorier mål som ofta förekommer. Dessa är:

1. Kulturpolitiken och kulturen ska bidra till olika aspekter på regional utveckling och regionens attraktivitet.

2. Kulturpolitiken och kulturen ska bidra till folkhälsa och välbefinnande.
3. Kulturpolitiken och kulturen ska bidra till olika aspekter på demokrati, mänskliga rättigheter och jämställdhet.

För kommunala kulturbolag bestäms ofta generella uppdrag eller målsättningar (Myndigheten för kulturanalys 2021). Men även här kan det skilja sig. Vissa har mer specifika uppdrag, som exempelvis att en bestämd andel av föreställningar eller produktioner ska ske utanför regionens centralorter (ibid). I en statlig offentlig utredning från 2023 konstaterades det att målen för regionala kulturplaner snarare skulle kunna identifieras som visioner eftersom de inte kan antas vara möjliga att följa upp (Sverige Kultursamverkansutredningen 2023). Nordiska ministerrådet (2024, s 8) anser att kultursektorn riskerar att värderas utifrån huruvida de lever upp till mål inom andra samhällssektorer, istället för att den värderas utifrån sina estetiska och konstnärliga värden och kvaliteter. Således finns det en risk att övervärdera konstens bidrag till samhället.

Karlsson & Lekvall (2020, s 166) menar att det finns ett behov av bättre uppföljning av politiska satsningar inom kulturverksamheter. Eftersom det är utmanande att förstå effekterna av kultursatsningar behövs indikatorer för att förstå utvecklingen (Karlsson & Lekvall 2020, s 168, 170). Även om det finns en avsaknad av kulturindikatorer på kommunal och regional nivå är det svårt att välja ut några som är relevanta och mätbara (Karlsson & Lekvall 2020, s 172). Detta är ett problem rent generellt för samhällsforskning, då det inte går att isolera faktorer för att se kausala samband i samhället. En satsning inom kulturpolitiken skulle kunna leda till en önskvärd effekt, men det skulle i värsta fall även kunna förvärra effekten. Ska en effekt mätas behöver man dock identifiera värden eller indikatorer som följs upp, analyseras och utvärderas (Rossi *et al* 2018, s 123-124). Det finns även en möjlighet att effekterna uppnås utan att det berott på satsningen i sig. Det kan vara andra externa faktorer som påverkar huruvida någonting lyckas eller inte, vilket en måste ha med sig när man mäter effekter inom samhället (Tosun & Treib 2018).

Throsby (2010, s 54-55) framhäver att uppföljning av kultur kan ske genom antingen *objektiva* eller *subjektiva* utvärderingar. Objektiva mäter förutbestämda indikatorer som kan vara både kvantitativa och kvalitativa, medan de subjektiva snarare låter sig bedömas utifrån av samhället eller av personer med specialistkompetens. I tidigare intervjuer med styrelseledamöter och kulturchefer har flera uttryckt att det är rimligt att kulturen ska

förväntas bidra till regional utveckling (Myndigheten för kulturanalys 2021). Samtidigt lyfts åsikten att konsten riskerar att värderas gentemot andra typer av mål, snarare än att kulturen har ett egenvärde i sig (ibid).

3.6 Sammanfattning tidigare forskning

Baserat på tidigare forskning finns det vissa saker som kan antas gällande målstyrning. Det anses viktigt att mål som bestäms i en verksamhet är enkla och tydliga. Otydliga mål riskerar att inte bli förankrade bland medarbetarna. Samma gäller indikatorer för att följa upp och mäta målen. Utan tydlighet blir det svårt för verksamheten att kontinuerligt följa indikatorerna eller förstå syftet med dem, vilket leder till onödiga extrakostnader för medarbetarna i form av tid och pengar. Dessutom finns det risk för att siffror manipuleras eller tolkas godtyckligt.

Att ledningen i en verksamhet är involverad och engagerad i målformuleringen och att mäta den anses även utgöra en framgångsfaktor. Inom offentlig sektor är otydlig ägarstyrning vanligt förekommande, vilket kan påverka verksamheternas förutsättningar. Även om det finns forskning som pekar på att bolagiserade verksamheter ger tydligare styrning, ökar risken för otydlighet om ett offentligt bolag har flera ägare. Dessutom skapar bolagsformen i sig en distans mellan ägare och verksamhet. En uppenbar utmaning för offentliga bolag när det kommer till att sätta mål är den gråzon som verksamheten befinner sig i. I enlighet med NPM förväntas offentliga bolag ofta verka efter vinst eller effektivitet, likt ett privat företag. Samtidigt är det fortfarande offentlig verksamhet och ska sträva efter allmännyttan för samhället. Om det är ett regionalt kulturbolag utökas denna gråzon ytterligare. Förutom att behöva navigera mellan effektivitet och nytta förväntas även verksamheten bidra till regional tillväxt. Samtidigt ska den konstnärliga friheten respekteras genom principen en armlängds avstånd och där uppstår ett dilemma: hur sätter man tydliga mål för kulturbolag som ska leda till regional utveckling utan att krocka med principen en armlängds avstånd?

4. Teoretisk referensram

I detta avsnitt avhandlas uppsatsens teoretiska referensram. Först beskrivs idealtyper som teori. Sedan presenteras de två idealtyper som konstruerats för denna uppsats: den rationella målstyrningstypen samt den kulturella målstyrningstypen. Dessa kategoriseras och motiveras

med indikatorer i punkt 4.4. Avsnittet avslutas med en reflektion kring hur idealtyperna kan komma att användas i analysen.

4.1 Idealtyper

Sociologen Max Weber lyfter *idealtyper* som en användbar teori att applicera på empirisk data för att kunna förstå ett socialt fenomen. Idealtyper fungerar som ett antal måttstockar för att jämföra individer eller grupper (Dillon 2009, s 128-129). Måttstockarna baseras på olika kategorier för att ge underlag inför kommande analys. Respektive idealtyp behöver beskrivas utifrån begrepp som identifierar denne (ibid). Weber betonar att en idealtyp inte är en exakt beskrivning av verkligheten (Dillon 2009, s 130). Istället är syftet med idealtypen att skapa faktorer för att beskriva fenomenet som undersöks. Idealtyperna ger även förklaringar till vissa typer av ageranden. Weber identifierar fyra typer av socialt agerande. Inom ramen för rationellt agerande beskrivs *instrumentellt*- respektive *värderationellt* agerande. Att agera instrumentellt rationellt innebär att ta strategiska beslut för att uppnå ett kalkylerat mål, ett slags kostnadsnyttomaximerande (Dillon 2009, s 130-131). Värderationellt agerande är att handla efter en medveten tro på någonting. Detta kan vara ideologiskt, som exempelvis stöttandet av en politisk åsikt (Dillon 2009, s 129-130). Det skulle också kunna innebära att ta beslut för att gynna sin familj eller för att följa ett religiöst levnadssätt (ibid). För irrationellt agerande finns de två kvarvarande: *emotionellt*- respektive *traditionellt* agerande. Individer handlar emotionellt för att tillfredsställa våra känslor, exempelvis tacksamhet, hängivenhet eller hämnd (Dillon 2009, s 132). Om en individ tar beslut baserade på hur andra människor vanligtvis agerar kan det beskrivas som traditionellt agerande (ibid).

Någonting som är viktigt att ha i åtanke gällande idealtyper är att de skapar en simplificerad bild av verkligheten. En grundläggande princip för idealtyper är just att de inte finns i verkligheten utan istället är skapade för att fånga olika typer av extremvärden genom förtydligandet av egenskaper eller faktorer relevanta för arbetet (Esaiasson *et al* 2017, s 140). Idealtyper beskriver alltså inte *hur det är* utan *hur det skulle kunna vara*. Idealtyper representerar således inte ett medelvärde utan bör ses som två polära idealtyper. Faktorer ska gärna stå långt ifrån varandra men fortfarande verka på samma linje för att bidra med relevanta slutsatser (Esaiasson *et al* 2017, s 141). Datan kan därmed placeras in på just nämnda linje för att ge ett sken av vilka värden som diskuteras. Att analysera tidigare forskning kan vara hjälpsamt för att identifiera relevanta värden (Esaiasson *et al* 2017, s 142).

För att kartlägga den insamlade datan används två olika idealtyper i denna studie: en rationell målstyrningstyp och en kulturell målstyrningstyp. Den ena idealtypen antas värdesätta kultur för att det finns ett ekonomiskt värde i kultur, medan den andra idealtypen snarare stöttar kultur för det inneboende värdet i konsten. Den kulturella målstyrningstypen fungerar som en motsats till den rationella målstyrningstypen och är inspirerad av de komplexa system som återfinns inom både hybridorganisationer och den konstnärliga friheten. Att verka inom hybridorganisationer, i det här fallet offentliga bolag, innebär en motstridighet inom vinstmaximering i förhållande till samhällsnytta. Den konstnärliga friheten är någonting som bör respekteras, vilket är bestämt från allra högsta politiskt beslutande organ. Samtidigt är regionerna ansvariga för sin egen regionala tillväxt och där spelar kulturen en bärande roll enligt flera kulturpolitiska planer.

4.2 Rationell målstyrningstyp

Den första målstyrningstypen är inspirerad av Webers antaganden om rationellt agerande. Här återfinns begrepp som att handla strategiskt och kalkylerande. Den rationella målstyrningstypen bygger även på värden inom ramen för den ekonomiska människan. Den ekonomiska människan antas agera rationell och nyttomaximerande, vilket resulterar att i när vi står inför ett val gör vi samma val i samma valsituationer: det valet som ger störst nytta baserat på den information som finns (Karlsson 2017, s 89). Idén om den rationella målstyrningstypen återfinns inom NPM och kanske i synnerhet inom dagens populära bolagsform i offentlig sektor. Att styra verksamheter i bolagsform motiveras ofta med begrepp som effektivisering (Karlsson 2017, s 79) och särskilt i regionala kulturbolag finns tillväxt som syfte (Blom *et al* 2022 s 119). Dessa begrepp rimmar väl med den rationalitet som återfinns inom ramen för den ekonomiska människan.

Adam Smith ses som en förgrundsgestalt till det klassiska nyttomaximerande tänkandet (Kragh 2015 s 94). Den ekonomiska människan beskrivs genom Smith som en individ intresserad av utbytet av varor och tjänster, vilket kan illustreras med citatet: *“Give me that which I want, and you shall have this which you want, is the meaning of every such offer.”* (Smith 1990, s 8). Smith driver tesen att vi inte bör förvänta oss att slaktaren och bagaren levererar bra produkter utifrån sin välvilja, utan snarare att de levererar bra produkter för att det gynnar deras verksamheter (ibid). Den ekonomiska människan tar i första hand beslut för att gynna sig själv som individ, även om det finns flera påverkande faktorer som exempelvis

risk, erfarenhet, ägande, maktutövande och företagskultur (Ranyard 2017, s 6, 31). Enligt Sjöstrand (1985, s 171) finns olika antaganden kopplade till den ekonomiska människan. Beslut baseras på den information gällande pris som finns tillgänglig, det mänskliga beteendet är kalkylerande och funktionen i samhället bestäms av utbyte av varor. Smith (1990, s 187) menar att trots att den ekonomiska människan tar beslut som främst gynnar det egna intresset arbetar denne samtidigt mot samhällets bästa genom att just ta dessa beslut, om än inte medvetet.

4.3 Kulturell målstyrningstyp

Den andra målstyrningstypen är kulturell och inspireras av definitioner och begrepp kopplade till kultur. Även här inspireras idealtypen delvis av Webers tankar för socialt agerande, men denna gång i det som beskrivs som traditionellt och emotionellt. Throsby (2001, s 13) är av åsikten att kultur innefattar kollektiva handlingar, vilket står i kontrast till ekonomiska handlingar som innefattar rationalitet och egenintresse. Författaren använder produktionen av ett konstverk som ett exempel, där själva hantverket är individuellt men först skapar mening och syfte när verket kommunicerar och påverkar sin omvärld (Throsby 2001, s 14). Dessutom drivs tesen att kulturella produkter har ett inneboende samhällsnyttigt värde, där kulturella värden kan delas in i sex olika kategorier; estetiskt, andligt, socialt, historiskt, symboliskt samt autentiskt värde (Throsby 2001, s 28-29). Visserligen kan även ekonomiska värden användas på kulturella produkter. Likt aktier existerar exempelvis konstverk på en marknad där de fungerar som en investering som kan gå både upp och ner i värde (Singh 2020, s 57). Günes (2012) påstår att kulturens och konstens egenvärde grundar sig i de för samhället positiva värden som den skapar. Exempelvis listas värden som yttrandefrihet, kreativitet, bildning, humanism och öppenhet (ibid). Tillväxtverket (2018) lyfter i sin tur fram att kultursektorn driver värden som skapande, spridning och bevarande. En annan iakttagelse som finns med i rapporten är att kvantifiering av kultur inte nödvändigtvis ger en rättvisande bild av de värden som kulturen bidrar med. Att fortsätta arbeta med att ta fram relevanta värden för kultur är en rekommendation som rapporten även landar i, någonting som saknas idag (ibid). Målstyrningstypen baseras vidare på de effekter som kulturpolitiska mål förväntas leda till, som folkhälsa, demokrati och jämställdhet (Blom *et al* 2022 s 119; Myndigheten för kulturanalys 2021). Andra värden som kan kopplas till kultur är innovation, kvalitet och tillgänglighet (Throsby 2010, s 42-43).

4.4 Idealtypernas kategorier och indikatorer

Nedan följer en tabell som visar kategorier och indikatorer för respektive målstyrningstyp:

Forskningsfråga	Rationell målstyrningstyp	Kulturell målstyrningstyp
<i>Vilken typ av mål finns i kulturbolagen?</i>	<i>Lönsamhet</i> Indikator: vinst, effektivisering, ekonomiskt hållbart, realistiskt, produktivitet	<i>Samhällsnytta</i> Indikator: demokrati, mänskliga rättigheter, folkhälsa, välbefinnande, bildning
	<i>Regional tillväxt</i> Indikator: KKN, regional utveckling, inflyttningstal, marknadsorienterad, producera företag/arbetstillfällen	<i>Armlängds avstånd</i> Indikator: konstnärlig frihet, kreativitet, konstens oberoende
	<i>Extern målkaraktär</i> Indikator: externa mål och effekter, individualism, tillväxt, attraktivt	<i>Intern målkaraktär</i> Indikator: interna mål och produktioner, kollektivism, tillgänglighet, delaktighet, jämställdhet
<i>Hur bestäms kulturbolagets mål?</i>	<i>Rationellt agerande</i> Indikator: strategiskt, kalkylerat, rationellt, ideologiskt,	<i>Känslomässigt agerande</i> Indikator: konstens egenvärde, emotionellt, traditionellt,
	<i>Hård styrning</i> Indikator: kontrollerande styrning av tjänstemän kontrollerande, hierarkiskt heteronomiskt, statiskt, ägare aktivt involverade	<i>Mjuk styrning</i> Indikator: fri styrning av tjänstemän, självbestämmande, tillitsbaserad, autonomiskt, dynamiskt, ägare inte aktivt involverade
<i>Hur sker uppföljning av målen?</i>	<i>Tydliga mål</i> Indikator: enkelt att mäta, kvantitativa, objektiva, specifikt beskrivna	<i>Vaga mål</i> Indikator: svårt att mäta, kvalitativa, subjektiva, generellt beskrivna
	<i>Önskvärd mätning</i> Indikator: förankrad, vilja, finns användning för	<i>Icke-önskvärd mätning</i> Indikator: ej förankrad, ovilja, riskerar att glömmas bort

Tabell 1- Idealtyper

Uppsatsens första forskningsfråga är: *Vilken typ av mål finns i kulturbolagen?* Varje mål som kulturbolagen arbetar med identifieras i denna studie genom tre kategorier: *lönsamhet*, *regional tillväxt* samt *extern målkaraktär*. Ett kulturellt mål identifieras istället genom dess motsatser: *samhällsnytta*, *principen om armlängds avstånd* samt *intern målkaraktär*. Lönsamhetens motsats hittar vi i samhällsnyttan och är inspirerad av den inneboende motsättningen i att bedriva ett offentligt bolag. Motsättningen för regionala kulturbolag utgör grunden för kategorierna regional tillväxt och principen gällande en armlängds avstånd. Extern målkaraktär innebär förhoppningar om att satsningar på kultur ska leda till externa effekter, exempelvis ökad inflyttning eller fler företag. Dess motpol är intern målkaraktär där kulturens värde snarare definieras genom det som kulturbolaget producerar.

Den andra forskningsfrågan för denna studie är *Hur bestäms kulturbolagets mål?* Ett rationellt målstyrt kulturbolag identifieras här genom kategorierna: *rationellt agerande* samt *hård styrning*. Den kulturella motsvarigheten identifieras genom dess motsatser: *känslomässigt agerande* samt *mjuk styrning*. De rationella och känslomässiga tar avstamp i Webers teori om instrumentellt och värderationellt agerande. Hård respektive mjuk styrning kategoriseras utifrån pass autonoma kulturbolagen kan anses vara i bestämmelsen om mål. I tidigare forskning framgår det att ägarnas involverande har betydelse för bestämmande och genomförande av mål.

Den tredje och sista forskningsfrågan lyder: *Hur sker uppföljning av målen?* Uppföljning inom ramen för rationell målstyrningstyp identifieras genom kategorierna *tydliga mål* samt *önskvärd mätning*. De kulturella målen innefattar: *otydliga mål* samt *icke-önskvärd mätning*. Att ha tydliga mål är beskrivet som åtråvärt enligt målstyrningslitteraturen, Samtidigt menar kritiker att de riskerar att missa kvalitativa mål, någonting som är förenligt med kulturella värden. Mätning och uppföljning som är förankrad i verksamheten anses skapa mest värde enligt tidigare forskning inom målstyrning.

4.5 Idealtypernas användning för analys

Solli (2020, s 137) hävdar att en bra teori bör hjälpa uppsatsens analys. För att göra teorin om idealtyper användbar i denna studie tillämpas antagandet att målstyrningstypen påverkar målstyrning inom offentliga kulturbolag. Detta tillåter datan gällande målstyrning att kategoriseras under den rationella alternativt kulturella målstyrningstypen. Genom att

använda de två idealtyperna rationell- respektive kulturell målstyrningstyp finns två extrempunkter att utgå från när data kategoriseras. Det går att tänka sig att tjänstepersoner och styrelseledamöter behöver balansera respektive idealtyp i sitt arbete. Vi vet däremot inte på vilket sätt det påverkar kulturbolagets målstyrning. Idealtyperna skapar således förutsättningar för att kartlägga insamlad data och visa hur dessa motsättningar ter sig i praktiken. Tidigare forskning visar att effektiv målstyrning innefattar tydliga mål som mäts och följs upp. Att bestämma mål efter ovanstående modell framstår dock snarare som komplext, och då är inte andra faktorer inräknade. Politiska mål kan säkerligen komma att bestämmas genom exempelvis påtryckningar från regeringsnivå, från det egna partiet eller formuleras utifrån tjänstepersonernas erfarenhet och kunskap. Idealtyperna för denna uppsats är emellertid specifikt framtagna för att appliceras på offentliga bolag i regional nivå som verkar inom kulturbranschen.

5. Metod

I detta kapitel förklaras metoden fallstudie innan de tre utvalda kulturbolagen Scenkonst Västernorrland, Regionteater Väst och BD Pop beskrivs. Sedan följer en beskrivning om hur datan samlats in genom dokument och intervjuer samt reflektioner kring uppsatsens begränsningar samt etiska avvägningar.

5.1 Fallstudie

Yin (2014, s 4) är av åsikten att en fallstudie är ändamålsenlig för att förstå komplexa samhällsfenomen. En fallstudie passar specifikt för forskningsfrågor som verkar inom kategorin hur, vem och varför? (Yin 2014, s 4). Den är dessutom särskilt lämplig när fenomenet är aktuellt och pågående, vilket ytterligare motiverar dess användning för denna studie (Yin 2014, s 12). Genom en fallstudie kan forskaren undersöka hur saker i samhället bestäms, varför det sker och även vad det ger för resultat (Yin 2014, s 15). En svaghet med fallstudier är att dess resultat inte nödvändigtvis kan appliceras på andra fall. Yin (2014, s 20-21) anser att varje fall bör betraktas som unikt och att fallstudien ska syfta till att utföra analytiska generaliseringar baserade på teorier, istället för att utforska sannolikheter.

För att förstå hur mål bestäms, följs och utvärderas i offentliga kulturbolag ämnar denna uppsats att analysera tre kommunala bolag från olika regioner, vilka tillsammans utgör de

relevanta fallen. Utöver intervjuer kommer dokument att samlas in och analyseras. Genom att inkludera tre kommunala bolag skapas förutsättningarna för en jämförande fallstudie. Syftet med en jämförande fallstudie är att studera likheter för att hitta skillnader som kan lyftas fram i analysdelen (Skoog 2020, s 191).

5.1.1 Scenkonst Västernorrland

Scenkonst Västernorrland ägs av Region Västernorrland till 60% och Sundsvalls kommun till 40%. Deras verksamhet bedrivs under varumärkena *Film Västernorrland*, *Musik Västernorrland*, *Nordiska Kammarorkestern*, *Norrdans* och *Teater Västernorrland*. Bolaget skapar film- och scenkonstupplevelser i regionen genom att samproducerar film samt producera föreställningar och konserter i regionen. Antal anställda var under 2023 totalt 243 personer, varav 94 ordinarie och 149 med produktions- och korttidsanställningar (Scenkonst Västernorrland Verksamhetsberättelse 2023). I ägardirektiven står det att Scenkonst Västernorrlands övergripande syfte är att arbeta för att kulturen ska vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft med yttrandefriheten som grund och att alla ska ha möjlighet att delta i kulturlivet (Region Västernorrland 2022). Det beskrivs även att kreativitet, mångfald och konstnärlig kvalitet ska prägla bolagets verksamhet. Scenkonst Västernorrland ska även arbeta för att utveckla Sundsvall till ett regionalt centrum för scenkonst med en verksamhet som gynnar hela länet. Verksamhetens mål finns i ägardirektivet och kretsar kring fyra kategorier: producera, förmedla, främja samt utveckla (ibid).

5.1.2 Regionteater Väst

Regionteater Väst ägs till 91% av Västra Götalandsregionen och till 9% av Uddevalla kommun. Bolaget har som syfte att bedriva teater- och dansverksamhet samt annan relaterad verksamhet (Västra Götalandsregionen 2016). Regionteater Väst producerar och turnerar med dans- och teaterföreställningar skapade för barn och unga. Lokalerna i Borås och Uddevalla har offentliga föreställningar samtidigt som bolaget turnerar på skolor runt om i regionen. Totalt är 63 personer anställda hos bolaget (Regionteater Väst Årsredovisning 2023). I Ägardirektivet för Regionteater Väst står det uttryckligen att verksamheten ska bedriva teater- och dansverksamhet för en bred publik av barn och unga med hög konstnärlig kvalitet (Västra Götalandsregionen 2016). Genom turnéverksamhet och ett normkritiskt arbetssätt satsar man på att nå barn och unga i Västra Götaland oavsett ålder, kön och/eller social bakgrund. Vidare ska Regionteater Väst ge nationell lyskraft till Västra Götaland och vara ett kunskaps- och

resurscentrum för kommuner och fria kulturaktörer. Bolaget ska även bedriva sin verksamhet i enlighet med uppdrag från kulturnämnden i Västra Götalandsregionen och kultur- och fritidsnämnden i Uddevalla kommun (ibid).

5.1.3 BD Pop

BD Pop är ett utvecklingsbolag för populärmusik där 55% ägs av Region Norrbotten och resterande procent är fördelat mellan åtta kommuner i regionen. Bolaget ska vara ett regionalt resurs- och produktionscentrum för populärmusik i syfte att stödja talanger och stärka den regionala musikbranschen och stimulera tillväxt av kreativa näringar (Utveckla Norrbotten 2021). Verksamheten har fyra heltidsanställda medarbetare (BD Pop Halvårsrapport 2023). BD Pop kan hjälpa till rent logistiskt med lokaler, inspelning, scenteknik samt finansiera produktionen genom att artister söker bidrag via bolaget. Bolaget har även en egen label för att släppa den musik som produceras. Det är viktigt att artisten som erhåller stöd är från Norrbotten, och helst ska de personer som involveras i produktionen också vara det. VD menar att bolaget i bästa fall kan fungera som en brygga från hobbynivå till professionell musikutövare (VD, BD Pop). BD Pop skiljer sig från de andra kulturbolagen då de är finansierade med medel för näringslivet och inte för kultur (ibid). De definierar sig således som ett utvecklingsbolag eller som en industri snarare än ett kulturbolag. Istället är det jag som valt att definiera dem som ett kulturbolag i denna uppsats. I ägardirektiven framgår det att de ska bedrivas i linje med den regionala kulturplanen (Region Norrbotten 2023). Dessutom kan musik i högsta grad definieras som kulturverksamhet.

5.2 Dokumentstudier

Att samla in sekundärmaterial skapar förutsättningar för att ta del av tillgänglig information som är relevant för studien (Solli 2020, s 125). För att kunna förstå verksamheternas typer av mål, syfte och direktiv har ett antal dokument samlats in för respektive bolag. Analys av dokument är följaktligen främst kopplade till uppsatsens första forskningsfråga gällande vilka typer av mål som finns inom kulturbolagen. De kommunala bolagens syfte och direktiv framgår ofta genom dess *ägardirektiv*. Verksamheternas mål syns generellt i någon form av *verksamhetsplan*, där begrepp och definition skiljer sig åt från bolag till bolag. Kulturbolagens dokument skulle kunna hänvisa till när mätning av mål sker, vilket potentiellt ger svar på uppsatsens sista forskningsfråga. Genom att analysera relevant *årsredovisning* alternativt *verksamhetsberättelse* kan man få en uppfattning om hur uppföljning och mätning

sker för de uppsatta målen. Samtliga dokument är offentliga handlingar och finns tillgängliga via respektive region och/eller bolag. För att navigera rätt bland alla dokument har kodning tillämpats gällande indikatorer och begrepp under idealtyper. Indikatorerna hjälper till att sammanföra observationer från den insamlade datan och placera dessa inom ramarna för uppsatsens framtagna kategorier (Solli 2020, s 130). För att göra indikatorerna mer träffsäkra har dessa testats mot mål i kommunernas kulturpolitiska dokument, en interaktiv metod där provtolkningar tillämpats (ibid)

5.3 Intervjuer

Intervjuer kompletterar dokumentstudierna genom att ge insikt i hur mål bestäms och mäts, vilket dokumenten inte tydliggör. Förhoppningen var att skapa pålitlig data genom att intervjua både medarbetare i bolaget samt politiker i bolagets styrelse och således minska risken för personliga åsikter (Carlsson & Carlsson 2020, s 101). Detta blev endast utfallet i två av tre bolag, då den enda intervjun med BD Pop genomfördes med bolagets VD. Det gör att datan från BD Pop inte har kunnat valideras på likt de andra fallen. I samtliga bolag togs en första kontakt med respektive VD som i sin tur hjälpte till att komma i kontakt med ansvariga politiker, ett slags snöbollsurval (Carlsson & Carlsson 2020, s 96). Det framgick även vid kontakten att VD var den tjänsteperson som främst var involverad i arbetet med verksamheternas mål, vilket gjorde att det blev ett naturligt val att intervjua respektive bolags VD. Frågornas följdordning förändrades ibland beroende på svaren som kom och vissa följdfrågor ställdes när dessa ansågs vara relevanta, vilket gör att intervjuerna kan definieras som semistrukturerade trots att vissa frågor var bestämda på förhand (Carlsson & Carlsson 2020, s 100). Intervjufrågorna skickades inte i sin helhet till intervjupersonerna på förhand, dock skickades de tre forskningsfrågorna för att skapa förutsättningar för bättre resultat och samtalsklimat (Carlsson & Carlsson 2020, s 101). Samtliga intervjuer genomfördes digitalt och den insamlade datan kodades och kategoriserades i enlighet med uppsatsens två idealtyper. Intervjufrågorna är uppdelade efter uppsatsens forskningsfrågor och kan ses i sin helhet under bilaga 1.

5.4 Begränsningar

Uppsatsen kunde ha inkluderat fler fall och intervjuer för ett större empiriskt underlag. Fler kulturbolag kontaktades, men de avböjde deltagande, ofta på grund av tidsbrist eller irrelevans för studien. Därför genomfördes dessvärre inte fler intervjuer. Denna studie är

begränsad till tre kommunala kulturbolag, vilket innebär att resultaten inte nödvändigtvis är generaliserbara för alla offentliga kulturbolag. Vidare måste uppsatsen beaktas genom ett perspektiv från en utomstående. Det är inte säkert att alla detaljer har uppfattats rätt eftersom författaren saknar erfarenhet från arbete inom offentlig sektor som skulle kunna vara relevant. Antagligen skulle uppsatsen blivit bättre med denna kunskap som potentiellt hade kunnat användas för att skapa bättre intervjufrågor och genomföra en mer genomarbetad analys.

5.5 Forskningsetik

Enligt Vetenskapsrådet (2023) finns det fyra grundläggande principer att förhålla sig till när en bedriver forskning: tillförlitlighet, ärlighet, respekt samt ansvar. För att försäkra sig om att studien ständigt förhållit sig i enlighet med principerna har dialog kring etiska dilemman diskuterats med handledaren under uppsatsens gång. För denna studie är det främst intervjuteknik samt den insamlade datan som blir relevant ur ett etiskt perspektiv. Inom forskning på människor får samhällsvetenskapliga intressen aldrig gå före hänsynen till försökspersonernas välbefinnande (Kalman & Lövgren 2019, s 9). Personerna som intervjuas i denna studie kan definieras som informanter och inte försökspersoner. Det innebär att personerna blivit intervjuade med avseende på deras roller och inte på sin person eller personliga förhållanden (Kalman & Johansson 2019, s 43). Vid insamling av personuppgifter har detta skett i avstämning mot universitets regler (Göteborgs Universitet 2024).

6. Resultat: Scenkonst Västernorrland – ett hårt styrt bolag

6.1. Verksamhetens mål

Scenkonst Västernorrland har totalt 17 mål som återfinns i ägardirektivet och delas in i fyra huvudkategorier: *producera*, *förmedla*, *främja* samt *utveckla* (Region Västernorrland 2022).

Inom ramen för *producera* finns fyra mål formulerade som syftar till att beskriva verksamhetens produktioner. Bolaget ska erbjuda produktioner för små och stora scener som passar barn, ungdomar och vuxna. Här finns även ett krav på var dessa utspelar sig då nästa mål konstaterar att minst 40% av Scenkonst Västernorrlands föreställningar och konserter ska ske utanför bolagets ordinarie scener i Sundsvall och Härnösand. Dessutom ska bolaget präglas av internationellt verksam personal för att höja den konstnärliga kvaliteten. Det fjärde

och sista målet gällande produktion är att bolaget ska samproducera samt medfinansiera film och tv-serier.

För kategorin *förmedla* finns fyra mål som klargör hur bolaget ska agera i relation till andra aktörer. Scenkonst Västernorrland ska samverka med Riksteatern Västernorrland för att skapa ett brett utbud för lokala arrangörer i länets samtliga kommuner. Dessutom är ett mål att delta i Norrlands nätverk för musikteater och dans. Detta i syfte att bredda det kulturella utbudet i Västernorrland. Vidare ska bolaget utveckla fortsatt samverkan med länets kommuner kring kultur i skolan. Slutligen finns ett mål om fortsatt utveckling gällande samverkan med de fyra nordligaste länen.

Kategorin *främja* innehåller fem mål där tillgänglighet och jämlikhet lyfts fram. Första målet är just att bolaget ska sträva efter en verksamhet som är tillgänglig för alla, avseende lokaler, information och bemötande. Sedan följer ett mål att minst 50% av bolagets aktiviteter ska rikta sig till barn och ungdomar. Dessutom finns ett mål gällande att Scenkonst Västernorrland ska aktivt arbeta med konsulentverksamhet och delta i kulturkonsulentnätverket i Västernorrland. Det fjärde målet innebär att verksamheten ska främja nationella minoriteters möjligheter att utveckla sin kultur, där man särskilt trycker på att länet är ett samiskt och finskt förvaltningsområde. Till sist finns ett mål om att samordna samt utveckla regionala mötesplatser för ungdomars kulturutövande tillsammans med regionens kommuner.

I den fjärde och sista kategorin *utveckla* finns fyra mål. De första två kan definieras som kulturella mål kopplade till jämlikhet och tillgänglighet. Scenkonst Västernorrland ska bidra till att de sociala skillnaderna i levnadsvillkor utjämnas. Dessutom ska verksamheten utveckla arbetet med kultur och hälsa, i synnerhet kultur för äldre. Sedan följer två mål av rationell målstyrningstyp gällande regional utveckling. Bolaget ska aktivt arbeta för att utveckla Västernorrland till en plats där kulturskapare väljer att verka och bo i enlighet med den regionala utvecklingsstrategin samt Sundsvalls kommuns mål om 5000 nya jobb till 2030. Slutligen finns ett mål där det står att Scenkonst Västernorrland ska vara en viktig drivkraft inom de kulturella och kreativa näringarna genom att erbjuda anställning till frilansande konstnärer.

Utöver de 17 mål som formulerats i ägardirektivet har bolaget ytterligare fyra mål i sin verksamhetsplan gällande antal publik, antal aktiviteter anordnade, verksamhetens frisknärvaro samt antal poäng i enkäten för medarbetarna (Scenkonst Västernorrland, Verksamhetsplan 2023). Dessa fyra mål är kvantitativa och mätbara. I bolagets verksamhetsplan framgår det vidare att man ska ta fram produktioner med lyskraft och framgång lokalt, nationellt och internationellt. Bolagets verksamheter turnerar ofta utanför den egna regionen, vilket speglas i målet att 40% av föreställningar och konserter ska ske utanför bolagets ordinarie scener i Sundsvall och Härnösand. Dessutom ska bolaget anlita internationellt verksam personal för att främja en hög konstnärlig kvalitet (ibid).

Styrelsens ordförande påpekar vikten av att synas.

“Det är klart att det är viktigt för framförallt en teater tror jag, att man syns på den nationella arenan.” (Styrelsens ordförande, Scenkonst Västernorrland)

VD fortsätter diskussionen med ett liknande perspektiv.

“Det här med regional utveckling och besöksnäring och allting. Vi måste ju få många tusen människor att åka på teaterresa till Sundsvall istället för till Stockholm ...” (VD, Scenkonst Västernorrland)

På frågan om det är viktigt med en produktion med hög kvalitet som når framgång nationellt och internationellt utvecklar VD vidare gällande bolagets filmproduktion.

“Det är klart att man hoppas på succé, men samtidigt ska filmfonden främja filmens utveckling och filmarbetarna och filmkonstnärerna i Västernorrland Det handlar om talangutveckling, apropå då kulturella och kreativa branscher. Så är ju det, det är ju liksom direkt i linje med den regionala utvecklingsstrategin nere i kulturen och konsten. Då måste man också få misslyckas ... En film som inte slår kan ju ha gjort ändå att några människor har gått från amatörer till professionella filmarbetare under det året som den produceras här. Nu är ju inte det målet och inte ens syftet, men väl funktionen i en filmfond. Så det är klart, det är klart att man alltid vill ha succé. Men oavsett om det är film eller om vi pratar om scenkonsten så vet du ju aldrig vad som slår. Det är omöjligt att veta.” (VD, Scenkonst Västernorrland)

Angående frågan om hur man resonerar som politiker i frågan om att respektera principen om armlängds avstånd och samtidigt driva regional tillväxt när man sätter verksamhetens mål svarar styrelsens ordförande följande:

“Vi lägger ju oss inte i vilka stycken som ska spelas eller vilken sorts teaterpjäs som ska sättas upp och inte vilka filmer man ska jobba med eller så utan alla såna beslut fattas då av verksamhetsansvariga ... men vi ska locka så många som möjligt att komma till konserterna och till teatern utan att det ska liksom bli något slags urvattnat, utan, det måste vara liksom någon djupare.” (Styrelsens ordförande, Scenkonst Västernorrland)

Det verkar för både VD och styrelsens ordförande som att kulturen har möjlighet att generera inflyttning till regionen. Styrelsens ordförande resonerar kring detta nedan.

“Ett rikt kulturliv är viktigt lika väl som det finns ett rikt friluftsliv och sportutövande och så vidare. Det är ju det som ger den där totala bilden av att man har saker som är viktiga och intressanta för människor när man ska välja vad man ska sätta ner sina bopålar någonstans.” (Styrelsens ordförande, Scenkonst Västernorrland)

På efterföljande fråga om kulturen kan ge effekten att folk flyttar till regionen svarar styrelsens ordförande:

“Det kan vara en sån här faktor som blir det som kanske gör att man faktiskt tar steget. Sen är det ju självklart jobb och att man får ett bra boende kommer ju också väldigt nära, att det finns bra skolor till barnen Det är ju såna här bitar som som är övertygade om att det är de första man tittar på. Men sedan kommer kulturen ovanpå det.” (Styrelsens ordförande, Scenkonst Västernorrland)

VD utvecklar vidare och menar att bolagets samarbete med regionens universitet kan ge liknande effekt.

“Kanske kan det även resultera i att man väljer just detta universitet framför något annat, för man har det där kulturella intresset.” (VD, Scenkonst Västernorrland)

Att utbilda regionens antagna elever på ingenjörsprogrammet har även ett bildande syfte. Enligt VD att det handlar om att *“utmana och utveckla både intellekt och kreativitet hos framtidens ledare”* (VD, Scenkonst Västernorrland). Även om det är viktigt att verksamheten ger effekter inom kulturella och kreativa näringar speglar det nödvändigtvis inte allt som produceras. VD säger följande angående bolagets syfte, med filmverksamheten som exempel.

“Jag brukar säga det till politiken när vi pratar just om filmfonden. För dem så är det ju det här att kulturella och kreativa näringar branscher i Västernorrland, alltså filmarbetare får jobb, får uppdrag och att länet får uppmärksamhet genom att filmer faktiskt utspelar sig här ... Men för oss så är det ju det liksom snarare filmkulturella incitament, att filmkulturen och filmkonsten utvecklas. Det är ju liksom vårt grunduppdrag.” (VD, Scenkonst Västernorrland)

På följdfrågan om varför det är viktigt att kulturen utvecklas blir svaret av VD:

“Det är viktigt utifrån de nationella kulturpolitiska målen att det ska vara kvalitativ kultur överallt för alla i hela landet. För jag tror att man motverkar då att liksom norra Sverige bara befolkas av de här Leif och Billy figurerna som man ser på TV, liksom om man får vara lite cynisk. Vi behöver bildning, konst och kultur överallt i hela landet för att inte skapa ännu större klyftor mellan stad och land.” (VD, Scenkonst Västernorrland)

VD menar att inga pengar tjänas på att sätta upp föreställningar i mindre orter, istället är det en ineffektiv produktion rent ekonomiskt (VD, Scenkonst Västernorrland). Däremot visar föregående citat hur ett annat viktigt syfte uppfylls, nämligen kulturell bildning. VD resonerar vidare gällande motsättningen mellan ekonomiskt hållbart och kulturell bildning.

“Man får inte frestas och tro att det bara är en fråga om kulturellt främjande, men man får heller inte frestas till att tro att det bara är en näringslivsfråga och man får inte frestas och tro att det bara är en besöksnäring och plats- och attraktivitetsfråga för det är alla tre samtidigt”. (VD, Scenkonst Västernorrland)

6.2 Bestämmelse om mål

I intervju framkommer det att verksamheten inte är involverad i målsättningen. VD beskriver:

“Det här är ju målen vi har. Och de har ju ägarna liksom lagt i knät på oss ... det kan jag inte säga att det finns så mycket delaktighet ifrån från oss i det.” (VD, Scenkonst Västernorrland)

Styrelsens ordförande resonerar kring detta nedan.

“Jag tycker väl inte att det är något större grupparbete. Man pratar ju med varandra, det gör man. Men ... det är väl inte så att man sitter ner och tänker, nu ska vi gemensamt se över det här på ett väldigt grundligt sätt att lyssna på alla. Nej, riktigt så går det inte till.”(Styrelsens ordförande, Scenkonst Västernorrland)

På frågan om hur de ser på att bolaget inte är involverade i bestämmelsen om mål svarar styrelsens ordförande:

“Ja alltså. Tycker väl inte att det är optimalt. Sen kan det ju inte vara jättestora svängningar i mål i förändringarna av målen heller. Det kan det ju inte vara.” (Styrelsens ordförande, Scenkonst Västernorrland)

VD menar gällande samma fråga

“Jag ser inte det som något problem ... mellan styrelsen och ägarna finns det ju liksom en dialog. Det finns ägardialog två gånger per år och det är ju vi från verksamheten och möjlighet att säga ja, men det här målet, det är det är out of date. Och man får vara lite uppmärksam och ge tydlig feedback till ägarna. Den risk som finns är ju när man som i vårt fall då har en stark princip om att politiken ju inte ska lägga sig i konstens innehåll. Så skulle du behöva skulle det börja dyka upp sådana mål att nu ska ni göra lite mera lite mera jazz eller nu måste ni göra lite roligare teater då? Då får man agera lite väktare, vara på sin vakt ... Det som sker utöver det är att styrelsen vill gärna sätta några mätbara mål så att vi har ju alltså, några mål kring arbetsmiljön och och välbefinnande och liksom arbetsgivarvarumärket så och och frisktal.” (VD, Scenkonst Västernorrland)

Vid frågan om hur ofta målen ses över svarar styrelsens ordförande

“Ja, i princip så är det ju varje år, eftersom fullmäktige ska ska ge nya ägardirektiv varje år. Jag kan inte säga helt säkert att det har varit varje år men i princip så är det väl så här att

eller i praktiken så är det väl så här att ... finns inget behov av att ändra någonting utan de ägardirektiv som kom året innan duger ett år till och ägarna har inget mer att tillföra eller ingenting att plocka bort. Ja, då blir det ju samma ägardirektiv som löper på.” (Styrelsens ordförande, Scenkonst Västernorrland)

När VD får frågan om hur ofta man uppdaterar ägardirektiven och dess mål blir svaret:

”Ja, det beror på vad man menar med att uppdateras. De beslutas ju varje år. Vid årsstämman liksom. Men sen finns det ju en tröghet i det där också på något sätt. Man är ganska nöjd ... med vad vi åstadkommer. Tycker jag, just nu är det i alla fall de signaler jag får. Och det betyder ju att då kanske man inte vill lägga så mycket energi på våra ägardirektiv utan man tycker att ja, men det funkar ju bra. Kan de inte bara gälla ett år till?” (VD, Scenkonst Västernorrland)

Gällande vad som är viktigt när man sätter mål för bolaget svarar styrelsens ordförande

“Ja att de ska kännas relevanta för den verksamhet man bedriver. Det är väl i korta drag viktigt. Jag vet ju att revisorerna har varje år lite synpunkter på de mål som är satta från ägarna för att en hel del av de här målskrivningarna är ju inte mätbara på ett enkelt sätt. Det är ju inte som statistik. Dom mål som bygger på statistik är enkla att följa men de som inte bygger på statistik är svårare. Där vet jag ju att revisorerna gärna skulle se att det var lättare att följa upp. Så är det ju med en del kvalitativa mål. Där kan man bara göra en beskrivning.” (Styrelsens ordförande, Scenkonst Västernorrland)

VD resonerar följande kring att verksamhetens mål inte nödvändigtvis behöver vara tydliga för att vara bra

“Jag vill ju inte ha dem hur tydliga som helst. Apropos den konstnärliga friheten ... vill man jobba tillitsbaserat för att man tror att då får man kraften underifrån och får de goda idéerna och därmed också det goda resultatet. Ska det komma fram, då får man inte styra sin verksamhet hur tydligt som helst, det är snarare tvärtom”. På frågan hur det kunde varit annorlunda svarar VD: “Jag tycker att det är lite många mål och lite för detaljerade ibland. Det skulle man väl vilja ha lite lösare skrivet ... Nu står det att vi ska samverka med alla konstformer inom de fyra nordligaste länen. Det står på ett annat ställe att vi ska samverka

med Riksteatern Västernorrland och det står på ett tredje ställe att vi ska samverka med organisationer och regioner och liksom ja som du ser och det där är ju naturligtvis ett hopkok av historiska skäl. Ja, men sånt som har någon någon har lagt till något något år liksom. Och sen när det kommer någon ny kulturchef på regionen som har tyckt annat och så har man inte tagit bort det första utan man har lagt till något istället.” (VD, Scenkonst Västernorrland)

6.3 Mätning av mål

Själva rapporteringen av målen anses både av styrelsens ordförande samt VD vara en tung uppgift. Angående frågan om verksamheten har enkla eller svåra mål att arbeta med säger ordförande

“Jag skulle väl snarare säga att rapporteringen är det svåra, det är inte direkt jättebra, för som det är upplagt så blir det att vi får kommentera samma saker flera gånger eller ta samma exempel flera gånger för att de uppfyller saker inom inom flera av de här fyra huvudområdena som som målen är formulerade så att här finns det en förbättringspotential. Det blir väldigt mycket text. Och det betyder ju i praktiken att det är ganska få i fullmäktige som sätter sig och läser allting ... i och med att det blir sådan detaljerad rapportering så måste man väl ändå dra slutsatsen att det kanske är lite för många mål?” (Styrelsens ordförande, Scenkonst Västernorrland)

VD utvecklar vidare: *“Jag har väl en hel del önskemål på det här ägardirektivet eftersom att det är ganska svårt att rapportera mot. Vi har ju försökt vara nästan lite ... obstinat tydliga när vi skriver vår verksamhetsrapport och försöker att verkligen använda de här delmålen som rubriker ... Vilket gör att många aktiviteter som ska rapporteras kan hamna under flera rubriker.” (VD, Scenkonst Västernorrland)*

Mätningen sker av VD och följs upp i tertialrapportering. VD har även individuell uppföljning med respektive områdeschef varje vecka (VD, Scenkonst Västernorrland). I slutet av året dokumenteras målen i en årsredovisning eller verksamhetsberättelse. Angående intresset för uppföljning kommenterar VD

“Jo, men ganska stort. Jag rapporterar ju till båda nämnderna både till Sundsvall kommun

och till regionen. Regionen är nog ännu noggrannare med att följa upp den. Där får man mycket följdfrågor och så har vi varje rapport. Medan, Sundsvall kommun jag tror att ... eftersom att vi finns i Sundsvalls kommun på plats här när det mesta av verksamheten så tror jag att vi ses mer som självklara här. Så här kanske man glömmer bort oss lite mer.” (VD, Scenkonst Västernorrland)

Sammanfattningsvis visar resultatkapitlet att Scenkonst Västernorrland har både rationella och kulturella målsättningar. Vi ser även hur både VD och styrelsens ordförande resonerar kring hur kultur kan driva regionens tillväxt. Samtidigt betonas vikten av folkbildning och kulturell utveckling. Antalet mål upplevs som för många, vilket leder till en administrativ börda. Det finns också en diskussion kring balansen mellan att bli tilldelad tydliga, mätbara mål och att bevara den konstnärliga friheten inom verksamheten. Att inte involveras i arbetet med mål innebär att företaget kan kategoriseras som hårt målstyrt. Vidare beskrivs en uppdatering av ägardirektivet som önskvärt för att underlätta rapportering av mål.

7. Resultat: Regionteater Väst – ett semi-styrt bolag

7.1 Verksamhetens mål

I ägardirektivet för Regionteater Väst framgår fyra direktiv för verksamhetens arbete:

1. Regionteater Väst ska bedriva teater- och dansverksamhet för en bred publik av barn och unga med hög konstnärlig kvalitet.
2. Bolaget ska utifrån scenerna i Uddevalla och Borås samt genom turnéverksamhet och ett normkritiskt arbetssätt nå och angå barn och unga i Västra Götaland oavsett ålder, kön och/eller social bakgrund.
3. Bolaget ska ge nationell lyskraft till Västra Götaland och vara ett kunskaps- och resurscentrum för kommuner och fria kulturaktörer.
4. Bolaget ska bedriva sin verksamhet i enlighet med uppdrag från kulturnämnden i Västra Götalandsregionen och kultur- och fritidsnämnden i Uddevalla kommun.

(Västra Götalandsregionen 2016)

Målen för Regionteater Väst är styrda från två håll: de båda ägarnas respektive *kulturnämnd* samt *regionfullmäktige*. Det är genom regionens och kommunens kulturnämnd som bolaget

får sina uppdrag, vilka fungerar som mål. Från minoritetsägaren Uddevalla kommuns *kultur- och fritidsnämnd* finns inga specifika mål för verksamheten, utan endast två övergripande uppdrag (Uddevalla kommun 2023). Istället återfinns verksamhetens fyra mål från regionens *kulturnämnd*. Dessa mål är kopplade till fem fokusområden: *vidga deltagandet, gynna nyskapande, utveckla kapaciteter, nyttja tekniken* samt *öka internationaliseringen* (Västra Götalandsregionen 2020). Det första målet är att Regionteater Väst ska driva den konstnärliga utvecklingen inom scenkonst för, av och med barn och unga och samverka med andra för att gynna den unga publiken. Nästa mål är att bolaget ska fördjupa sina pedagogiska metoder och arbetssätt utifrån delaktighet och tillgänglighet av, med och för den unga publiken samt utveckla metoder och arbetssätt inom kultur och hälsa-området. Verksamhetens tredje mål är att tillgängliggöra scenkonst för barn och unga i hela Västra Götaland. Det sista målet är att Regionteater Väst ska bidra till regional utveckling och till social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet.

Som tidigare nämnt är Regionteater Väst inte endast målstyrd genom uppdragen från respektive kulturnämnd. *Regionfullmäktige* har dessutom fördelat totalt tolv mål till bolaget, uppdelat i två olika typer av mål: regiongemensamma mål samt prioriterade mål. Regionen tar fram regiongemensamma mål som alla regionens förvaltningar och bolag arbetar med. Från regionfullmäktige har Regionteater Väst totalt sju regiongemensamma mål att rapportera emot. Inom området miljö har verksamheten fyra mål, där det övergripande syftet gäller att ställa om verksamheten för att nå Västra Götalandsregionens Miljömål 2030. Första målet är att Regionteater Väst ska vara resurseffektivt och giftfritt. Det andra målet är att verksamheten ska ha låg klimatpåverkan. Sedan finns ett mål för främjande av biologisk mångfald och hållbara ekosystem. Det sista målet inom kategorin miljö är att bolaget ska ta fram ett miljöledningssystem till år 2025. Nästa område är social hållbarhet där det finns tre definierade mål. Första målet är god hälsa och välbefinnande. Mål nummer två är jämlikhet och lika rättigheter. Det tredje och sista målet är tillit, trygghet och delaktighet. Förutom de regiongemensamma målen finns fem mål gällande prioriterade mål i regionens budget. Första målet i denna kategori är att skapa kultur för ökad inkludering, bildning och tillit. Nästa mål innebär att Regionteater Väst ska vara en föregångare i och med att VGR:s eget arbete ska ligga i framkant. Det tredje målet är att öka takten med arbetet för regionens klimatarbete. Det fjärde prioriterade målet är att skapa attraktiva arbetsplatser och förbättra möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling. Sista målet i kategorin är att verksamheten ska låta

lönesättningen präglas av större flexibilitet, där hänsyn tas till marknadssituationen och kompetensbehov samtidigt som budget ska hållas. (Regionteater Väst 2023)

Angående målen för verksamheten resonerar VD

“Vårt uppdrag går ju ut på att spela dans och teaterföreställningar för barn och unga i VGR. Och i viss mån nationella samarbeten och i viss mån internationella om vi har resurser för. Det är en demokratifråga: alla barns rätt till kultur vi har. Vi vilar ju tungt på barnkonventionen till exempel. Så att det handlar om oavsett socioekonomisk bakgrund eller geografisk bakgrund så ska du ha rätt till kultur och det är vårt huvuduppdrag, men vi mäts inte på det. Det är klart att vi på något sätt mäts på det i de här dialogerna som jag har med politikerna. Det är klart att de frågar hur det går och var vi spelar och hur många kommuner så där det. Det är klart att det finns en avstämning i det, både med politiken och med i viss mån tjänstesidan. Men den rapportering som sker och de mål som liksom är uppställda kommer från regionfullmäktige.” (VD, Regionteater Väst)

Angående målen från regionfullmäktige säger VD

“Där kan vi mätas på saker som att främja biologisk mångfald. Okej, hur gör vi det? Sen stärka arbetet med demokrati och yttrandefrihet? Okej men ... vi kan ha ökad integrering och social hållbarhet kan vara en sån sak som vi mäts på där. Sen ska vi fortsätta arbeta med konkurrenskraftiga löner ... Den är ju lite knepig för vi har ju kollektivavtal. Så att det det är ju liksom vad det är.” (VD, Regionteater Väst)

Styrelseledamoten resonerar i sin tur följande

“Personligen tycker jag det är lite svårt att leva upp till målen. Regionen har ju mål för all sin verksamhet ... men vi ska ju redovisa på samma sätt som en regional nämnd eller styrelse gör. Men vi är ju ett aktiebolag så vi har ju lite andra arbetsformer och andra regler som styr. Klart vi ska jobba för alla miljöfrågor och det ska vara biologisk mångfald och så vidare som alla förvaltningar, men ... vi ska inte ha så mycket administration som det är förenat med det här. Och målet är ju att göra så mycket kultur för pengarna vi kan.” (Styrelseledamot, Regionteater Väst)

När VD får frågan om hur verksamhetens mål formas i relation till KKN blir svaret

“I VGR så har man ganska nyligen gjort om så att även demokratifrågor hamnar under kultur ... Vi ska bidra till till social hållbarhet och demokrati och vi ska bidra till kulturell utveckling i regionen och så där och det får vi ju rapportera. Sen är det klart att vi som Regionteater ... alltså, det beror på vad man menar med kreativa och kulturella näringar ... Vi på Regionteater har väldigt lite intäkter som jag sa på det sättet är vi inte en stor näring, men om vi tittar i Uddevalla så är vi i alla fall en medelstor arbetsgivare så vi bidrar ju till samhället på det sättet att vi har skatteintäkter, och vi gynnar lokala företagare vi har hotellnätter. Vi får anslag, men ger också tillbaka ganska mycket i och med att vi verkar i till exempel Uddevalla och på det sättet så är vi ju en näring som vilket bolag som helst från det perspektivet.” (VD, Regionteater Väst)

7.2 Bestämmelse om mål

Gällande frågan om hur bolagets mål bestäms beskriver VD

“Regionfullmäktiges mål, de får vi bara. Det finns ingen dialog till det. Det sitter ju några i min styrelse i regionfullmäktige, det är klart att indirekt så är de väl med och säger ja eller nej till det här. Men då gör du ju inte det i första hand som styrelseledamöter utan ju som politiker. När det gäller uppdraget från kulturnämnden så är styrelsen med i framtagandet av det. Det sker i dialog. Då är det i första hand jag, kulturchef och kulturutvecklare.” (VD, Regionteater Väst)

På följdfrågan om det hade önskats mer involvering säger VD

”Nej, vi får mål från kulturnämnden, alltså en skiss från politiken som jag tillsammans med regionens kulturutvecklare som svarar mot både politiker och kulturchef, vi resonerar kring kring de målen, de är ju i första utkastet ganska många och de är då ganska generellt hållna för alla kulturbolag skulle jag säga, men sedan börjar vi plocka bort och säga, men det här kanske inte är giltigt för vår typ av verksamhet och så resonerar vi kring det ... Nej, men jag tycker att det funkar bra. Jag tycker att vi är delaktiga.” (VD, Regionteater Väst)

Angående nuvarande mål säger VD

“Jag har varit ganska kritisk mot det uppdraget därför att jag därför att dels är det väldigt detaljerat och ... det blir det strider i sin konstruktion mot principen om armlängds avstånd därför att det går in liksom och pratar om specifika produktioner, alltså, det är väldigt, väldigt detaljerat.” (VD, Regionteater Väst)

Gällande bolagets mål anser styrelseledamoten att *“De får ju vara realistiska så att det inte ger något som är omöjligt att leva upp till.”* (Styrelseledamot, Regionteater Väst) Inför framtida mål ser styrelseledamotens gärna *“Att man ökar internationella möjligheterna som verksamheten kan ha.”* (Styrelseledamot, Regionteater Väst).

På följdfrågan varför det är viktigt att öka internationella möjligheter blir svaret

“Ja, men du stärker ju vårt varumärke ... det var någon paragrafryttare som sa att det står ingenting om att man ska ha besök utanför regionen, man ska inte åka någon annanstans i Sverige, man ska inte åka utomlands. Men det borde man, man har ju utbyte med andra delar i Europa. Vi har ju varit i Baltikum och de har varit i England ett antal gånger, Norge, Schweiz och Frankrike. Man ser, det blir ju en starkare och starkare stjärna för Regionteatern Väst. Med goda resultat som man har och de fina föreställningarna och så.” (Styrelseledamot, Regionteater Väst)

VD utvecklar vidare gällande att synas utåt

“Nu senaste två åren har vi fått ett internationellt intresse och då är det inte att vi flyttar en massa pengar utan det handlar om att vi blir inbjudna till festivaler och till andra institutioner och så där för att de tycker att det vi gör är bra och det i sin tur eftersom det finns ett uttalat mål från regionen att man ska bidra till regionens lyskraft. Så gör vi ju verkligen det om vi syns och verkar i internationella sammanhang också och det där skulle jag vilja ha i det nya uppdraget. Allting handlar om resurser för VGR går alltid först, men om vi har möjlighet att till exempel åka på en internationell festival i Belgien ... så bidrar ju det både till vårt varumärke men också till våra ägares varumärke naturligtvis och synbarhet ... Också i nationella sammanhang. Att vi kanske spelar i Stockholm eller i Skåne. Som en del i ... för det handlar om attraktivitet. Det handlar om attraktivitet för ägarna, men det handlar

också om att locka spännande konstnärer till oss på teatrarna, såklart. Och för att kunna göra det så måste det ju synas. Det är inte jättemånga recensenter i på en skola i Härryda.”

(VD, Regionteater Väst)

7.3 Mätning av mål

Representanter för Uddevalla kommun, Kultur och Fritidsnämnden, och Regionteater Väst träffas för utvärdering och planering två gånger per år, vår och höst (Västra Götalandsregionen 2016). Bolaget ska då lämna budget och verksamhetsplan samt månads- och delårsrapport i enlighet med regionstyrelsens rutiner. Främst har verksamheten emellertid kontakt med regionens kulturnämnd, vilken fungerar som en beställarnämnd för uppdragen (VD, Regionteater Väst). Under möten med kulturnämnden närvarar även bolagets styrelse (ibid). Denna rapportering sker fem gånger per år. Regionteater Väst rapporterar sedan till regionfullmäktige månatligen om verksamheten och vissa indikatorer, främst kopplade till dess budget. Bolagets årsredovisning ska tillsammans med revisionsberättelserna inrapporteras till ägarna i enlighet med regionens rutiner (Västra Götalandsregionen 2016). Bolagets styrelse ska årligen i förvaltningsberättelsen redovisa hur verksamheten bedrivits och utvecklats i enlighet med de mål som angivits i bolagsordning och övriga ägardirektiv inkl. regionfullmäktiges budget samt av uppdragsgivaren (ibid).

Mätning och rapportering av mål upplever VD som en tung uppgift

“Vi är stora i det vi gör, men vi är ju ett väldigt litet bolag i regionen. Det är till och med litet jämfört med förvaltningar. Så det är klart att medan andra bolag och förvaltningar har avdelningar som jobbar med den här typen av rapportering så är det ju i vårt fall så att det är jag som gör det som VD och min ekonomichef. Så det är klart att det är ju en tung belastning där. Sen har vi ju massa andra rapporter vi måste göra eftersom vi får stöd från olika håll och det är kulturdatabas och det är rapportering till stat, och det är Uddevalla ... det är ganska tungt administrativt. Det får man nog säga.” (VD, Regionteater Väst)

Styrelseledamoten håller med och påpekar

“Det påläggs ju på massa redovisningar. Som känns ganska onödiga som bara tar massa tid som inte ger oss någonting bara för att vi ska finnas med ... vi ska ju göra

kvartalsredovisningar och då ska man arbeta efter en mall som man har i Västra Götalandsregionen och den är ju för alla verksamheter. Det är ju många av de där områdena som kanske ligger väldigt långt ifrån det vi håller på med.” (Styrelseledamot, Regionteater Väst). VD instämmer om att rapporteringen skulle kunna anpassas till verksamheten mer med orden *“Vi rapporterar någonting som heter plan och styr som är ett system och vi delar det systemet med Västtrafik och Sahlgrenska sjukhuset och andra såna här. Så det är ju inte anpassat för kulturbolagen alls.”* (VD, Regionteater Väst)

Angående intresset gällande uppföljning från ägarna säger VD *“Om de är intresserade av vad vi gör? Absolut. De är väldigt intresserade.”* (VD, Regionteater Väst). Samtidigt anser styrelseledamoten att intresse är svalt från minoritetsägaren Uddevalla kommun

“De är inte intresserade av att ta till sig den kunskap vi har. Vi gjorde en sammanställning på vad genererar Regionteaterns Väst för Uddevalla kommun ... Hur mycket handlar vi för? Hur mycket bostäder hyr vi? Hur mycket mat köper vi, hur mycket transporter, hur mycket tankar vi? Ja ... “Jaha är det så mycket?” sa de och tyckte att vi var duktiga då. Jo, men mer än dom förstår tror jag.” (Styrelseledamot, Regionteater Väst)

Angående målstyrning från Uddevalla kommun säger styrelseledamoten *“... Det kommer ju inga uppdrag från kommunen, inga påpekanden om att det här tycker vi att ni ska göra ... det sägs ingenting sånt.”* (Styrelseledamot, Regionteater Väst)

VD reflekterar vidare

“Uddevalla får ju väldigt mycket för sina 9 % skulle jag säga ... Vi har en teater i Uddevalla vi har folk som vi bidrar som sagt ekonomiskt, både skattemässigt och i lokala näringslivet in till Uddevalla, vi har ganska mycket hotellnätter i Uddevalla. Alla barn i grundskolan i Uddevalla får se teater och dans.” (VD, Regionteater Väst)

På frågan hur verksamheten hanterar mål som inte nås säger styrelseledamoten: *“Jag vet faktiskt inte, eftersom vi inte har varit i den situationen”* (Styrelseledamot, Regionteater Väst). VD instämmer med orden *“Vi har faktiskt lyckats med det vi nu har föresatt oss att göra”* (VD, Regionteater Väst).

Sammanfattningsvis visar kapitlet att Regionteater Väst navigerar i ett styrsystem där mål sätts både av politiska organ och i viss dialog med verksamheten. Detta gör att de kan kategoriseras som ett semi-styrt kulturbolag. Verksamhetens mål är både av rationell och kulturell typ. Målen från ägarna upplevs som för tydliga och ibland även irrelevanta. Allas rätt till kultur upplevs som ett viktigt utfall av verksamheten, men även hotellnätter och internationella framgångar lyfts fram som effekter av kulturbolaget. Likt Scenkonst Västernorrland upplevs mängden mål som överväldigande vilket skapar onödig arbetsbörda.

8. Resultat: BD Pop – Ett mjukt styrt bolag

8.1 Verksamhetens mål

Bolaget har i ägardirektivet ett övergripligt mål för verksamheten samt ett ekonomiskt mål. Verksamhetsmålet innebär att BD Pop ska vara ett regionalt resurs- och produktionscentrum för populärmusik i syfte att stödja talanger och stärka den regionala musikbranschen och stimulera tillväxt av kreativa näringar. Det ekonomiska målet konstaterar att bolaget ska ha en god finansiell stabilitet. I ägardirektivet finns även bolagets inriktning inskriven. Där framgår att BD Pop ska bedriva ett arbete i linje med den Regional utvecklingsstrategin, andra relevanta regionala strategier samt Kulturplan för Norrbotten. Det beskrivs även hur bolagets huvudsakliga verksamhetsområden ska vara artistutveckling, branschutveckling, inspelning, distribution, marknadsföring, kompetens- och affärsutveckling samt arrangemang i samarbete med lokala arrangörer. Bolaget anses skapa regional nytta genom att medverka till regionala musikproduktioner i form av personal, tekniska och/eller ekonomiska resurser som stöd och bidrag eller som samproducent. En stark musikbransch anses bidra till att Norrbotten blir mer attraktivt och skapar förutsättningar för befolkningstillväxt. (Region Norrbotten 2023)

Det är viktigt att förstå inriktningarna för att få förståelse för de fyra mål som BD Pop har tagit fram i sin verksamhetsplan. Det första målet gäller *studion*. Bolaget använder studion för inspelning av musik samt som en plats i form av kompetensutveckling för att stärka länets musikbransch. I studion kan bolaget erbjuda utbildningar, workshops och seminarier. Målet för studion är att studios nyttjandegrad ska vara 240 dagar under årets gång. Det andra målet gäller bolagets egna tjänst för utgivning av musik, deras label *DigiNorth*. Genom tjänsten kan artister som inte har något skivbolag ändå släppa sin egen musik. Målet för DigiNorth är att nå 20 utgivningar under årets gång. Det tredje målet handlar om att ge *support*. Det kan ske

genom personal i form av kompetens eller genom ekonomiska alternativt tekniska medel. I verksamhetsplanen finns olika förslag på supportaktiviteter. Där ingår exempelvis produktionsstöd i form av inspelningskostnader, utvecklingsstöd i form av producent, turnéstöd i form av resekostnader och marknadsstöd i form av reklam. Målet för support är att ha minst 20 supportaktiviteter under årets gång. Bolagets fjärde och sista mål är inom området *samproduktion*. BD Pop ska genomföra samproduktioner med regionala musikverksamheter. En samproduktion inkluderar hela kedjan av insatsområden; inspelning-produktion, distribution och promotion-management. Målet är att under året genomföra minst sex samproduktioner. (BD Pop Verksamhetsplan 2023)

På frågan om verksamhetens mål speglar dess önskvärda effekter resonerar VD

“Våra mål är ju egentligen kopplat till att skapa fler musikentreprenörer och det har vi också diskuterat. Hur kan vi följa upp just det? Och det antingen i framtiden kommer vi ha mer tydliga mål kopplat till just hur vet vi då att vår verksamhet bidrar till fler musikentreprenörer eller växande eller mer tillväxt bland musikentreprenörer? Och det är inte helt lätt, men det är någonting vi klurar på just nu. Så just nu är målen mera syftade att, vad ska vi säga, se till att människor som har trösklar för att kunna komma dit undanröjs. Som tillgång till studion.” (VD, BD Pop)

8.2 Bestämmelse om mål

På frågan om ägarna spelar en aktiv roll i framtagandet av verksamhetens mål svarar VD

“Nej, och det bör de inte göra. Ägarna ska ta fram ett ägardirektiv. Det är deras uppgift och om jag skulle säga någonting om möjligtvis ägardirektivet att den processen att ta fram ägardirektivet, den skulle väl möjligtvis kunna utvecklas. Det har vi pratat om ibland BD Pop och lite andra kommunala bolag också och regionen bland annat håller på att se över det och bli en mer aktiv ägare vad gäller att styra kanske ännu mer i sitt ägardirektiv. Men sen..jag menar vi är ägda till 55 % av regionen och sen åtta kommuner som alla har ett fullmäktige. Det är alltså ett regionfullmäktige, åtta kommunfullmäktige om varje sån instans skulle vara med och ska jobba med mål för bolaget ... det kommer inte att bli en effektivare styrning av det här bolaget.” (VD, BD Pop)

Processen att utforma verksamhetens mål beskrivs följande

“Det börjar väl med medarbetarna ... alltså man har lite så här första brainstorming. VD tar med sig den diskussionen till styrelsen som har strategidagar. Alla styrelseledamöter bidrar med sina tankar och det är ju styrelsen som fastställer verksamhetsplanen när processen är klar och då kommer styrelsen input tillbaka till verksamheten som sedan jobbar fram ett förslag på en skarp verksamhetsplan som sedan då fastställs av styrelsen.” (VD, BD Pop)

Att BD Pop ska vara bidragande till regionens utveckling framgår tydligt i ägardirektivet där det står att bolagets arbete ska bedrivas i linje med den Regional utvecklingsstrategin, andra relevanta regionala strategier samt Kulturplan för Norrbotten (Region Norrbotten 2023). När VD får frågan om kulturplanen tas i beaktning för verksamhetens mål blir svaret

“Alltså, jag tror att om man nu tänker om man tänker kultur som kanske två delar: kultur som är det fria kulturlivet, det som också är så otroligt viktigt för ett demokratiskt öppet samhälle där folk mår bra och är friska ... så har vi diskuterat ganska mycket, alltså BD Pops: hur styrs vi? För vi är lite mer kulturella kreativa näringar ... Så att jag skulle säga att vi ser inte oss på det sättet fullt ut som en del av det fria kulturlivet. Vi har ju ett ansvar att se till att det vi gör inte motverkar kulturplanen ... men vi tittar inte alls i kulturplanen ... Då är det till exempel den regionala utvecklingsstrategin, Rusen, det är det regionala styrdokument som vi ser som det breda dokument som vi går ner i Vi ser ju musikbranschen som en del av näringslivet.” (VD, BD Pop)

När VD får resonera om vad som är viktigt när verksamheten sätter mål blir svaret

”De ska ju vara motiverande för medarbetarna. Medarbetarna ska ju känna att de här målen i vår verksamhetsplan ska vara värda att nå, att det ska vara kul att nå dem. De ska vara tillräckligt svåra så att det blir drivande, så att det inte bara är ... vi sätter ett mål som vi är helt säkra på att vi når så att vi får grönt på uppföljningen utan att det ändå ska vara lite svårt att nå dem. Att det ändå ska gå och följa upp att man ska kunna sätta mål som faktiskt går att, som uppföljningsbara. Det är jätteviktigt. Så om man inte sätter upp ett mål för att det känns bra. Men hur fasiken följer vi upp det? Och sen att de speglar den verksamhet vi har.” (VD, BD Pop)

Det framkommer att verksamhetens mål sätts årligen och VD utvecklar detta vidare

“Det är inte säkert att det är meningsfullt att göra det varje år i det här lilla bolaget ... Att bara per automatik jobba väldigt mycket med verksamhetsplaneringen det vet jag inte om det skulle kännas meningsfullt eller vara meningsfullt.”

Angående nuvarande ägardirektiv säger VD

“Det har ju sett ut i princip likadant ut sen BD Pop bildades. Och ägarna är jättenöjda och liksom så att ... Jag tror att processen att det kanske en gång per mandatperiod skulle vara en lite mera genomgång av ägardirektiven där ägarna är lite mer involverade i processen. Det tror jag inte skulle vara fel.” (VD, BD Pop)

8.3 Mätning av mål

BD Pop ska till samtliga ägare inkomma med delårsrapport per juni och december, innehållande uppföljning av gällande ägardirektiv utifrån uppsatt rapportmall (Region Norrbotten 2023). Bolaget ska till samtliga ägare inkomma med ekonomisk uppföljning innehållande nyckeltal per april och augusti (ibid). Det är VD som ansvarar för att sköta uppföljningen av verksamhetens mål, vilket rapporteras i form av måluppfyllelse till varje styrelsemöte, vilka inträffar mellan fyra och fem gånger per år (VD, BD Pop).

Vid frågan om mängden mål uppfattas som rimlig svarar VD

“De är inte för få. Skulle inte göra någonting om att ha ett, två mål till ... Kanske till exempel fifty fifty män och kvinnor eller något sådant där. Men jag är också av principen att man inte ska ha för många mål ... det är viktigt att vi inte hamnar i ett byråkratiskt trask där vi mest gör massa saker som inte leder till stöd och omsättning för just musikbranschen. Jag gillar ju mål. Jag gillar att nå mål. Jag gillar att applådera och fira. Det är en härlig känsla alltså för mål är viktigt och för att veta far vi åt rätt håll gör vi rätt saker så tycker jag också mål är viktigt ... men man ska inte ha massa mål för för målens egna skull för att det ska se ut som att oj, vad vi är duktiga på styrning. Det är inte säkert att vi är duktiga på det för att vi har många mål.” (VD, BD Pop)

Sammanfattningsvis visar resultatkapitlet att BD Pop själva sätter verksamhetens mål och därmed kan klassas som ett mjukt styrt bolag med hög grad av autonomi. Totalt har bolaget sex mål, där fem kategoriseras som rationella och ett som kulturellt. BD Pop anser att kultur är viktigt i avseendet demokrati och folkhälsa men definierar sig själva mer inom ramarna för kulturella och kreativa näringar. Ägardirektivets relevans upplevs kunna förbättras. Det är viktigt för verksamheten att mål är mätbara och tydliga, vilket exemplifieras med att BD Pop gärna hade satt nya mål men inte vet hur de ska mätas och därför avstår.

9. Analys

Analysdelen använder sig av uppsatsens tre forskningsfrågor som struktur. Idealtyperna rationell respektive kulturell målstyrningstyp appliceras genomgående för att analysera vilken typ av mål som finns, hur de bestäms samt hur det påverkar mätning och rapportering av mål.

9.1 Vilken typ av mål finns i kulturbolagen?

Alla bolag har en blandning av mål som är kopplade till både rationell och kulturell målstyrningstyp i sina verksamheter. Målen inom ramen för den rationella målstyrningstypen kunde oftast kopplas till indikatorerna ekonomiskt hållbart, kreativa och kulturella näringar, regional utveckling, enkla att mäta samt externa effekter. De flesta mål av kulturell typ definierades av indikatorerna tillgänglighet, delaktighet, jämställdhet och folkhälsa. Tillsammans har bolagen 43 mål där 21 kan definieras som rationella mål och resterande 22 som kulturella mål. BD Pop sticker ut i och med att bolagets 5 av totalt 6 mål klassas som rationella. De andra bolagen har en jämnare fördelning: av Scenkonst Västernorrlands totalt 21 mål är 9 rationella och 12 kulturella, medan de totalt 16 målen för Regionteater Väst delas upp i 7 rationella mål och 9 kulturella mål.

Att det är komplext att navigera i offentliga kulturbolag har konstaterats i tidigare forskning och det har även bekräftats i och med resultaten från verksamheterna. Kulturbolagens totalt 43 mål är, sänär på ett mål, fördelat lika mellan rationell och kulturell målstyrningstyp. Det var svårt att veta på förhand om en typ av mål skulle vara dominerande eller inte, men resultatet pekar mot att båda typerna för tillfället är lika aktuella. VD för Scenkonst Västernorrland menar att man inte får fastna i att antingen arbeta kulturellt eller för attraktivitet eftersom båda samexisterar i verkligheten. VD för BD Pop säger att de utgår från

den regionala utvecklingsstrategin snarare än den regionala kulturplanen och ser sig själva som en bransch inom näringslivet snarare än en del av regionens kulturliv. Samtidigt betonas vikten av att arbeta med kulturplanen i både intervju och ägardirektiv. BD Pop är å ena sidan kulturellt målstyrt då de är fria att sätta egna mål, å andra sidan är målen som bestäms av rationell karaktär. Regionteater Väst styrs dels via sina uppdrag från regionens kulturnämnd där majoriteten är av kulturell målstyrningstyp och dels via regionfullmäktiges prioriterade mål där majoriteten är av rationell mål. Regionteater Väst blir följaktligen ett målande exempel på blandningen av målstyrningstyperna. Rationella och kulturella mål kompletterar varandra i kulturbolagen, vilket stödjer tanken att idealtyperna beskriver möjliga scenarier snarare än verkligheten. De inneboende motsättningarna i offentliga kulturbolag bidrar sannolikt till en blandad målstyrning.

9.2 Hur bestäms kulturbolagets mål?

Resultatet av hur kulturbolagens mål bestäms visar att de tre bolagen styrs på olika sätt. BD Pop kan definieras som ett bolag med kulturell målstyrningstyp då medarbetarna fritt bestämmer verksamhetens mål och menar att ägarna inte ska lägga sig i mer än att formulera ett ägardirektiv som skapar förutsättningar för bolaget. Regionteater Väst kan anses vara semi-styrt: verksamheten blir tilldelad mål från regionfullmäktige medan målen från kulturnämnden sker i dialog. Scenkonst Västernorrland är inte involverade alls och kan därför definieras som hårt styrda i enlighet med rationellt målstyrande. VD för Scenkonst Västernorrland och Regionteater Väst ser inga större problem med detta, medan styrelseledamoten för Scenkonst Västernorrland inte anser det som optimalt.

I resultatet ser vi vissa skillnader i önskvärda mål. Medan BD Pop själva har utformat sina mätbara mål inom verksamheten anser Scenkonst Västernorrland samt Regionteater Väst att flera av deras kvantitativa mål finns på grund av ägare och styrelse. VD för Scenkonst Västernorrland menar exempelvis att styrelsen gärna vill ha mätbara mål, och styrelseledamoten för Scenkonst nämner i sin tur kritik från regionens revisorer gällande bestämmandet om mätbara mål. När de har chansen att själva prata om syfte och mål kommer snarare kulturella mål fram, exempelvis demokrati, konstnärlig frihet och bildning. VD för Regionteater Väst säger exempelvis att det huvudsakliga målet är allas rätt till kultur och VD för Scenkonst säger att grunduppdraget är att utveckla konsten och kulturen. Dessa mål mäter man däremot inte på samma sätt och blir därför svårare att få in i en verksamhetsplan. Det

framgår således att för Scenkonst Västernorrland och Regionteater Väst är det främst ägarna som vill inkludera mål inom ramen för rationell målstyrningstyp medan verksamheterna efterfrågar mål av typen kulturella målstyrning. För BD Pop ser vi dock att verksamheten självmant använder sig av en rationell målstyrningstyp för sina mål. De hade även velat inkludera fler mål av kulturell karaktär, exempelvis nämns begrepp som jämställdhet och mångfald i intervjun. Samtidigt finns en osäkerhet kring hur man ska kunna mäta dessa mål.

Mål som är svåra att mäta ser vi i kontrast representerade i de andra bolagen. Ett mål för Scenkonst Västernorrland är att verksamheten ska bidra till att de sociala skillnaderna i levnadsvillkor utjämnas, medan Regionteater Väst ska ha låg klimatpåverkan och bidra till regionens utveckling. Man kan fråga sig hur dessa typer av mål ska mätas? Och om vi antar att regionerna utvecklas, hur kan det då spåras tillbaka till att just insatserna från kulturbolagen gett den effekten och inte någonting helt annat i samhället? Resultatet kan tolkas som att hårt styrda verksamheter får fler mål än vad som önskas, medan mjukt styrda verksamheter har större flexibilitet i att välja sina mål och därför inte lägger till mål som de upplever som onödiga eller irrelevanta. De oönskade målen kan kopplas till en rationell målstyrningstyp. De önskade, otydliga målen motiveras genom Regionteater Väst att respektera principen om armlängds avstånd. Scenkonst Västernorrland instämmer men lyfter även fram aspekten att det sannolikt resulterar i bättre konstnärliga idéer och således resultatet för både verksamheten och regionen.

Resultatet står i kontrast till vad litteraturen föreslår gällande effektiv målstyrning, där det konstaterats att mål ska vara enkla, tydliga och mätbara. Här finns alltså en spännande motsättning som leder till iakttagelsen att dels bör målstyrning inom kulturbolag kanske inte ha samma tydlighet som andra kommunala bolag i och med principen om armlängds avstånd, dels att måluppfyllelsen blir tydlig och mätbar vilket är eftersträvansvärt för styrelsen och ägarna men inte nödvändigtvis i verksamheterna eftersom de inte fångar alla önskvärda effekter. Litteraturen beskriver den svåra avvägningen för hur pass kontrollerande ägarna bör vara. Vidare lyfter tidigare forskning inom ämnet fram att politiska handlingar som riskerar att utmana den konstnärliga friheten är som störst på regional nivå. Det är samtidigt svårt att komma ifrån att regionen och därmed bolaget i sig är en del i ett demokratiskt system där man även ska kunna hållas till svars om arbetet inte utförs på ett ändamålsenligt sätt. Denna reflektion visar prov på den komplexitet som en måste ha med sig gällande målsättning för kommunala kulturbolag.

BD Pop har i motsats till de andra bolagen en önskan om tydliga mål. Bolaget vill gärna lägga till fler mål men inte gjort det av anledningen att målen inte går att mäta och därför blir otydliga. Att BD Pop är fria nog att sätta egna mål för verksamheten kan vara orsaken till att de är mer öppna för att lägga till nya mål. Gällande Scenkonst Västernorrland samt Regionteater Väst visar däremot resultatet att verksamheterna skulle vilja ha färre mål men har begränsad möjlighet att påverka utfallet gällande mängden mål. BD Pop kan tolkas som att vara autonom i högre grad eftersom deras finansiering kommer från näringslivsutveckling, inte kultur. Detta gör att de inte har samma krav på sig att förhålla sig till nationella kulturpolitiska mål. Eftersom BD Pop är ett isolerat fall är det svårt att dra slutsatser endast baserade på deras erfarenhet. Det hade dock varit intressant att fortsätta undersöka om andra kulturbolag finansierade via medel för utveckling av näringsliv stämmer in i bilden att vara mer fria än kulturbolag som finansieras via kultursamverkansmodellen. Trots att BD Pop 5 av totalt 6 mål kan definieras inom ramen för den kontrollerande rationella målstyrningstypen är det ändå det mest autonoma bolaget.

Samtliga bolag uppger i intervju att det är viktigt att synas för att skapa ett attraktivt varumärke, vilket framgår även i verksamheternas mål och ägardirektiv: Regionteater Väst ska synas nationellt, BD Pop förväntas bidra till ökad inflyttning till Norrbotten och Scenkonst Västernorrland ska präglas av internationellt verksam personal för att höja den konstnärliga kvaliteten. De tre bolagen är även eniga om att de är en del av de kreativa och kulturella näringarna som förväntas ge effekter inom andra områden av näringslivet, som hotellnätter och skapandet av nya jobb. Att varumärket är starkt i regionen är viktigt, men det blir också uppenbart att bolaget verkar på en nationell samt internationell kulturmarknad där det blir viktigt att synas. Att verka internationellt är viktigt för att locka till sig utländska konstnärer som kan utveckla verksamheten i sig men även för regionen i stort. Denna iakttagelse är vid första anblick förankrad inom den rationella målstyrningstypen. Produktionerna förväntas ge externa effekter som bidrar till fler besökare, näring, inflyttning och jobb. BD Pops musikverksamhet anses i allra högsta grad vara en bidragande faktor till att skapa ett Norrbotten dit fler vill flytta. Regionteater Väst är av åsikten att deras ägare får ut mycket av deras verksamhet, inte minst i form av hotellnätter och arbetstillfällen. Scenkonst Västernorrland menar att deras produktioner kan bidra till att människor kan överväga att bosätta sig i regionen. Samtidigt betonar både VD och styrelse i Scenkonst Västernorrland att konstnärlig frihet behöver respekteras för att kunna ta fram framgångsrika produktioner, vilket betyder att de kulturella målen i sig anses viktiga för att uppnå de

rationella målen. Vill ägarna till kulturbolagen att deras produktioner ska leda till avkastning i form av regional utveckling och tillväxt kanske de behöver tillåtas större autonomi att sätta mål själva. Här ser vi återigen prov på de komplexa motsättningarna för målsättningarna inom kulturbolagen. Sannolikt spelar både den rationella och kulturella målstyrningstypen en viktig roll i förverkligande av meningsfulla effekter för KKN och eventuellt är det även viktigt att båda måltyperna finns representerade i ett kulturbolag.

9.3 Hur sker uppföljning av målen?

I samtliga bolag ansvarar VD för uppföljning och mätning av målen. Rapportering sker löpande vid tre till fem möten per år med nämnd och/eller styrelse och avslutas med en årsredovisning eller verksamhetsberättelse. Måluppfyllelse och ekonomiska nyckeltal mäts delvis externt via regionens revisorer. Styrelseledamot samt VD för Regionteater Väst menar att det saknas ett rapporteringssystem anpassat för deras verksamhet, något som möjligtvis hade underlättat rapportering av bolagets mål. För tillfället sker rapportering likadant oavsett typ av bolag, som exempelvis trafik- och vårdbolag, vilket återspeglar en rationell målstyrningstyp där tydliga och mätbara system prioriteras. Däremot är ett sådant system inte alltid eftersträvansvärt för kulturbolag, då dessa bolag också behöver mäta kvalitativa mål som kreativitet och jämställdhet. Behovet att inkludera mer kvalitativa och subjektiva indikatorer för mål följer den kulturella målstyrningstypen, som fokuserar på kulturella värden och samhällsnytta. I litteraturen uppmärksammas avsaknaden av relevanta och mätbara kulturindikatorer, vilket resultatet bekräftar.

I tidigare forskning finns det beskrivet att ägardirektiven i offentlig sektor ofta upplevs som bristfälliga. I resultatet ser vi hur både BD Pop och Scenkonst Västernorrland har mål som förekommer i ägardirektivet och uppger vidare att det vore fördelaktigt att se över ägardirektiven oftare. Dokumentet beskrivs av båda bolagen som en slags rest av tidigare bestämmelser som legat oförändrade under en längre tid där vissa delar inte längre upplevs vara aktuella. Regionteater Väst saknar mål i ägardirektivet men menar att målen som bolaget får från regionen också kan vara irrelevanta. En förklaring som ges till varför dokumentet ofta ligger orört är att ägarna är nöjda med vad verksamheten producerar. Denna situation kan förstås genom rationell målstyrning, som fokuserar på tydliga, mätbara mål och effektivitet. Ägardirektiv som ligger orörda kan tyda på en tillfredsställelse med uppnådda rationella mål, där förändringar kan uppfattas som risker som stör effektiviteten. Det går att förstå logiken i

att inte lägga sig i för mycket av rädsla att det ska ha negativa konsekvenser. Samtidigt verkar bolagen vara överens om att det skulle vara bättre om ägardirektiven omformuleras. Det verkar följaktligen som att istället för att skrämmas av eventuella negativa konsekvenser bör ägardirektiven ses över mer frekvent för att skapa bättre förutsättningar för mer relevant rapportering inom verksamheterna.

Inget bolag kunde redogöra för vad som händer om ett mål inte uppnås. Det saknas således rutiner för detta arbete. Samtidigt finns här utrymme för en nyansering gällande måluppfyllelse. VD för BD Pop resonerar angående mål att det viktiga inte är att det ska vara lätt att nå målen eftersom verksamhetens mål då riskeras att bara bli bedömda utifrån uppfyllnad och inte ambition av vad de ska uppnå. På samma sätt går det att argumentera för att mängden mål inte nödvändigtvis korrelerar med kvalitet, snarare tvärtom. Både Scenkonst Västernorrland och Regionteater Väst anser sig ha för många mål som resulterar i tunga administrativa uppgifter. Dessutom rapporterar verksamheterna mål och indikatorer som går in i varandra vilket leder till extra arbetsbörda. Styrelseledamot i Scenkonst Västernorrland tar även upp att den extra arbetsbördan inte stannar hos tjänstepersonerna, det resulterar även i att ägarna får längre rapporter att sätta sig in i och i praktiken färre som läser dem eftersom det blir väldigt mycket text. BD Pop är det enda bolaget som uttryckligen skulle kunna se sig själva ta sig an ännu fler mål. En farhåga är dock att bolaget skulle fastna i ett "byråkratiskt träsk", vilket inte anses önskvärt. Resterande bolag skulle kunna placeras i just detta träsk, med tanke på den oönskade mängd mål som finns och som dessutom leder till administrativa uppgifter som tar tid från övrig verksamhet. I och med denna diskussion går det att klassa BD Pop som ett bolag med kulturell målstyrning men som kan bli mer rationellt om fler mål formuleras. Scenkonst Västernorrland och Regionteater Väst är rationellt styrda men strävar efter kulturell målstyrning, vilket ägarna i viss mån förhindrar.

10. Avslutande reflektion

10.1 Slutsatser

Vad vet vi nu om målstyrning i kulturbolag? Trots att de tre bolagen är offentligt ägda kulturbolag, styrs de olika. De har olika inflytande över sina mål och olika syn på utformning av mål. Samtidigt finns likheter: alla ser sig som en del av kreativa och kulturella näringar och har både rationella och kulturella mål. Detta illustrerar själva idén om de närvarande

motsättningarna i att driva offentliga kulturbolag: det är komplext och utfallen blir därför olika i praktiken. Gällande kulturbolagens mål kan det konstateras att en stor mängd mål leder till en tung arbetsbörda både för verksamheterna och ägarna. Dessutom finns risken att målen är likartade, vilket leder till onödigt extrajobb. Något som möjligtvis skulle kunna hjälpa är mer frekventa uppdateringar i ägardirektiven, vilket även efterfrågas av verksamheterna men som inte sker i praktiken. Tydliga mål är inte nödvändigtvis samma sak som bra mål inom kultursektorn, eftersom allt för tydliga mål riskerar att krocka med principen om en armlängds avstånd. Med undantag för BD Pop verkar dessa typer av mål komma från ägare och kulturella mål från verksamheterna. BD Pop var dock inte lika hårt styrda som de andra bolagen. Tydliga mål kan även påverka den kreativa friheten negativt. Diskussionen om målstyrning för offentliga kulturbolag kräver således nyansering – kanske är det istället viktigt att ha otydliga kulturella mål som inte krockar med principen om armlängds avstånd och respekterar den kreativa friheten för att resultera i rationellt önskade effekter. Detta står i kontrast till tidigare forskning som påstår att tydliga mål ger bäst förutsättningar för verksamheter i offentlig sektor.

10.2 Vidare forskning

Uppsatsen har bidragit med vissa svar men även väckt fler frågor. Dessa frågor utgör grunden för rekommendationer till vidare forskning. Kulturbolagen önskar mer frekventa uppdateringar av ägardirektiven för att göra målen mer relevanta. Frågan som följaktligen uppstår är varför detta inte sker: är det brist på tid, intresse eller går det inte att komma överens om nya formuleringar? En annan fundering gäller valet mellan näringslivsbolag och kulturbolag. BD Pop har samma förväntningar som Regionteater Väst och Scenkonst Västernorrland att bidra till regionens tillväxt som en kreativ näring. Varför valde Region Norrbotten att BD Pop ska vara ett näringslivsbolag och inte ett kulturbolag? Vad är fördelarna och nackdelarna med kulturbolag finansierade från näringslivet? Kommer fler kulturbolag få liknande struktur i framtiden? Till sist visade intervjuer att den regionala utvecklingsplanen ofta nämns, trots att kulturbolagen ska följa regionens kulturpolitiska mål. De styrs uppenbarligen inte endast genom de nationella kulturpolitiska målen, utan även efter kravet på regional tillväxt. Är det så att detta indikerar ett flernivåsystem där regionala, nationella och internationella krav påverkar? Framtida forskning skulle kunna undersöka hur mål i kommunala kulturbolag kan förstås genom teorier om flernivåsystem.

Referenser

- Armstrong, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: building a culture of continuous improvement*. London: KoganPage.
- Blom, Johansson, J., & Persson, M. (2022). *Regionboken : Sverige på regional nivå*. (Upplaga 1).
- Blomqvist, P., & Rothstein, B. (2000). *Välfärdsstatens nya ansikte: demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn*. Agora.
- Bringselius, L. (2021). *Tillit och omdöme: perspektiv på tillitsbaserad styrning*. Studentlitteratur AB.
- Carlsson, J., & Carlsson, V. (2020). Intervjuer. I Löfström, C. A., & Rombach, B, (Red.), *Andra hjälpen: allt du behöver veta för att skriva en uppsats*. Studentlitteratur.
- Catasús, Högberg, O., & Johrén, A. (2017). *Boken om nyckeltal*. (Tredje upplagan). Liber
- Dillon, M. (2009). *Introduction to sociological theory: Theorists, concepts, and their applicability to the twenty-first century*. John Wiley & Sons.
- Erlingsson, G. Ó., & Thomasson, A. (2020). *Kommunala bolag: styrning, öppenhet och ansvarsutkrävande*. Studentlitteratur AB.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Ann, T., & Wägnerud, L. (2017). *Metodpraktikan*. 5: e upplagan. Nordstedts förlag.
- Frenander, A. (2010). Arkitekter på armlängds avstånd. *Att studera kulturpolitik*.
- Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2018). *Post-NPM, vad är det?: Trender och empiriska iakttagelser kring alternativa idéer för den offentliga sektorn*. KFi-Kommunforskning i Västsverige.

- Gustavson, M., & Karlsson, L. (2013). Revision. I Johansson, V., & Lindgren, L. (Red.), *Uppdrag offentlig granskning*. Studentlitteratur.
- Günes, V. (2012). Konstens nyttiga onyttta. *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*, 15(1), 78-96.
- Göteborgs universitet. (2024). (13 maj 2024). *Behandling av personuppgifter*.
<https://www.gu.se/om-webbplatsen/behandling-av-personuppgifter>
- Hallin, A., & Karrbom Gustavsson, T. Tredje upplagan. (2019). *Projektledning*. Liber.
- Haraldsson, M., & Thomasson, A. (2020). Lekmannarevisorn: trogen gäst på bolagsstämman?. I Erlingsson, G. Ó., & Thomasson, A. (Red.), *Kommunala bolag: styrning, öppenhet och ansvarsutkrävande*. Studentlitteratur AB.
- Jakobsson Lund, A. (2014). *100 sidor om konsten att sätta smarta mål och att nå dem*. Stockholm: Redaktionen.
- Johannisson, J. (2010). *Förändringar i kulturpolitikens geografi*. Statens kulturråd.
- Johansson, V., & Ivarsson, A. (2013). Granskningsformernas betydelse. I Johansson, V., & Lindgren, L. (Red.), *Uppdrag offentlig granskning*. Studentlitteratur
- Johansson, V., & Karlsson, L. (2013). Granskning som möjlighet och hot. I Johansson, V., & Lindgren, L. (Red.), *Uppdrag offentlig granskning*. Studentlitteratur
- Kalman, H., & Johansson, S. (2019). Skydd av försöksperson respektive skydd av informanternas anonymitet. I Kalman, H., & Lövgren, V. (Red.), *Etiska dilemman : forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet* (Andra upplagan, reviderad och utökad). Gleerups.
- Kalman, H., & Lövgren, V. (2019). *Etiska dilemman : forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet* (Andra upplagan, reviderad och utökad). Gleerups.
- Karlsson, T. S. (2017). *New Public Management: ett nyliberalt 90-talsfenomen?*

Studentlitteratur.

Karlsson, & Lekvall, L. (2020). *Kulturella och kreativa näringar - vad är det? : örnarna och myrstacken*.

Kastberg, P. (2015). *Kommunala aktiebolag-en handbok*. Jure förlag.

Kragh, M. (2015). *De ekonomiska idéernas historia* (Andr. uppl.) Studentlitteratur.

Lindgren, L. (2013). Kvalitets- och rankingsystem. I Johansson, V., & Lindgren, L. (Red.), *Uppdrag offentlig granskning*. Studentlitteratur

Lindgren, M., & Packendorff, J. (2021). Mätning. I Bringselius, L. (Red.), *Tillit och omdöme: perspektiv på tillitsbaserad styrning*. Studentlitteratur AB.

Lindgren, L. (2014). *Nya utvärderingsmonstret : om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn* (2. uppl.). Studentlitteratur

Lundström, J. (2008). *Målburen: konsten att lyckas med målstyrning*. Stockholm: Ekerlid.

Meltzer, & Kastberg Weichselberger, G. (2019). *Ägarstyrning i fem kommuner - en empirisk studie*. Kommunforskning i Västsverige.

Meltzer, & Kastberg Weichselberger, G. (2022). *Fyra år med mellankommunala samarbeten. Slutrapportering av följeforskningsprojekt samarbete för kvalitativt utförande*. Kommunforskning i Västsverige.

Montin, S., & Granberg, M. (2013). *Moderna kommuner*. Liber.

Myndigheten för kulturanalys. (2021). *Så fri är konsten*. Den kulturpolitiska styrningens påverkan på den konstnärliga friheten.

Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030. (2021).

Regeringskansliet.

Nordiska ministerrådet. (2024). Kulturens roll och nytta i samhällsutvecklingen.

Norrby, & Roos, O. (2003). *Leda med mål : om ledarskap och hur man framgångsrikt styr en verksamhet* (1. uppl.).

Olsson, J., Berg, M., Hysing, E., Kristianssen, A.-C., & Petersén, A. (2019). *Policy i teori och praktik* (Upplaga 1). Studentlitteratur

Ranyard, R. (Ed.). (2017). *Economic psychology*. John Wiley & Sons.

Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål!: en bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*. Studentlitteratur.

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2018). *Evaluation: A systematic approach*. Sage publications. 8th Edition

Singh, J. P. (Ed.). (2020). *Cultural values in political economy*. Stanford University Press.

Sjöholm, C. (2014). Jakten på regional tillväxt. *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*, 16(2), 316-339.

Skoog, L. (2020). Urval. I Löfström, C. A., & Rombach, B, (Red.), *Andra hjälpen: allt du behöver veta för att skriva en uppsats*. Studentlitteratur.

Smith, A. (1990). *Wealth of nations*. Hoboken, N.J. : Boulder, Colo.: BiblioBytes ; NetLibrary.

Solli, R. (2020). Kvalitativa sekundärmaterial. I Löfström, C. A., & Rombach, B, (Red.), *Andra hjälpen: allt du behöver veta för att skriva en uppsats*. Studentlitteratur.

Statens kulturråd. (10 maj 2024). *Kultursamverkansmodellen*.

<https://www.kulturradet.se/i-fokus/kultursamverkansmodellen/kultursamverkansmodellen/>

Sverige Kultursamverkansutredningen (2023). *Kultursamhället: utvecklad samverkan mellan stat, region och kommun*. Stockholm: Regeringskansliet.

Syssner, J., Häggroth, S., & Ramberg, U. (2017). *Att äga framtiden: Perspektiv på kommunal utveckling*. Linköping University Electronic Press.

Thomasson, A. (2009). Exploring the ambiguity of hybrid organisations: a stakeholder approach. *Financial Accountability & Management*, 25(3), 353-366.

Thomasson, A. (2013). *Styrning av offentligt ägda bolag*. Studentlitteratur AB.

Thomasson, A. (2018). Politicization of the audit process. the case of politically affiliated auditors in Swedish Local Governments. *Financial Accountability and Management*, 34(4), 380-391.

Throsby. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

Throsby. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press

Tillväxtverket. (2018). (15 maj 2024). *Kreametern - Analysrapport #1. Den kulturella och kreativa sektorns ekonomiska utveckling 2010-2016*.
<https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/publikationer/arkiveradepublikationer/publikationer2018/kreameternanalysrapport1.1305.html>

Tosun, J., & Treib, O. (2018). Linking policy design and implementation styles. *Routledge handbook of policy design* (pp. 316-330). Routledge

Utveckla Norrbotten. (2021). (11 maj 2024). BD Pop AB.
<https://utvecklanorrbotten.se/om-regional-utveckling/vara-bolag/bd-pop/>

Vetenskapsrådet. (2023). (14 maj 2024). *Etik i forskningen och god forskningssed*.

<https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>

Bolagsgemensamma dokument

Region Västernorrland, Ägardirektiv för Scenkonst Västernorrland, 2022

Scenkonst Västernorrland Verksamhetsplan 2023

Scenkonst Västernorrland Verksamhetberättelse 2023

Västra Götalandsregionen, Ägardirektiv för Regionteater Väst, 2016

Uddevalla Kommun, Uppdrag till Regionteater Väst, 2023

Västra Götalandsregionen, Uppdragsbaserat verksamhetsstöd, 2020

Regionteater Väst Årsredovisning, 2023

Region Norrbotten, Ägardirektiv för BD Pop, 2023

BD Pop Verksamhetsplan 2023

BD Pop Halvårsrapport 2023

Intervjuer

Scenkonst Västernorrland, VD, 2024-04-12

Scenkonst Västernorrland, Styrelsens ordförande, 2024-04-18

Regionteater Väst, VD, 2024-04-15

Regionteater Väst, Styrelseledamot, 2024-04-15

BD Pop, VD, 2024-04-10

Bilagor

Bilaga 1 - intervjuguide

Huvudfråga	Delfråga
<i>Vilken typ av mål finns i kulturbolagen?</i>	Vilken typ av mål arbetar ni med i verksamheten?

	Hur ser du på avvägningen mellan regional tillväxt och armlängds avstånd när målen sätts?
	Anser du att målen speglar den önskvärda effekten av verksamheten?
<i>Hur bestäms kulturbolagets mål?</i>	Hur går det till när målen för verksamheten tas fram?
	Vem är involverad i bestämmandet av mål?
	Vad är viktigt för dig när verksamhetens mål bestäms?
	Skulle du säga att ägarna är aktiva gällande bestämmandet av mål?
<i>Hur sker uppföljning av målen?</i>	Anser du att målen är tydliga?
	Anser du att målen är enkla eller svåra att arbeta efter?
	Hur följs bestämda mål upp? Av vem?
	Upplever du att det finns intresse för uppföljning av målen?