



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Public-Private Partnerships som potentiell
finansieringsmodell för framtida arenaprojekt i Göteborg.

Kandidatuppsats i Industriell och Finansiell ekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2025

Handledare: Jon Williamsson

Författare:	Födelsedatum:
Simon Almgren	20020523
Olle Uvdal	20030130

Sammanfattning

Behovet av en ny eller upprustad fotbollsarena i Göteborg har blivit alltmer aktuellt till följd av IFK Göteborgs och Svenska Damlandslagets starka publikunderlag ihop med Gamla Ullevis begränsningar i kapacitet och funktionalitet. Studien undersöker möjligheten att tillämpa en Public-Private Partnership-modell (PPP-modell) som finansieringslösning för ett framtida arenaprojekt i Göteborg. Genom kvalitativa intervjuer med relevanta aktörer från både offentlig och privat sektor analyseras synen på riskfördelning, ekonomiska incitament och förutsättningar för samverkan från flera olika perspektiv. Det empiriska resultatet visar att en PPP-modell trots sina möjligheter i praktiken också har flera hinder. Avkastningskrav, ovilja att bära risker, politiska intressen och bristande förtroende är några av modellens utmaningar i den specifika intressentmiljön. Studien finner att behoven av tydliga avtal, tillit, incitament och politisk långsiktighet är centrala för att en PPP-modell ska kunna implementeras i praktiken.

Abstract

The need for a new or upgraded football stadium in Gothenburg has become increasingly pressing due to the strong spectator demand for IFK Göteborg and the Swedish Women's National Team, combined with the limitations of Gamla Ullevi in terms of capacity and functionality. This study explores the possibility of applying a Public-Private Partnership (PPP) model as a financing solution to address the city's stadium issue. Through qualitative interviews with key stakeholders from both the public and private sectors, the study analyzes perspectives on risk allocation, financial incentives, and collaboration conditions. The empirical findings indicate that while a PPP model presents certain opportunities, it also faces several practical challenges. These include return-on-investment requirements, reluctance to take on risk, political interests, and a lack of trust among stakeholders. The study concludes that clear contractual frameworks, mutual trust, strong incentives, and long-term political commitment are essential conditions for the successful implementation of a PPP model in the Gothenburg context.

Innehållsförteckning

1 Introduktion	6
1.1 Bakgrund	6
1.1.1 Utsikter för tänkbara intressenter	8
1.2 Problemformulering	9
1.3 Syfte	11
1.4 Frågeställning	11
2 Studiens referensram	12
2.1 Public-Private-Partnerships	12
2.1.1 PPP-teori	12
2.1.2 PPP och reciproka preferenser	13
2.1.3 PPP och arenaprojekt	13
2.2 Principal-Agent-teorin	14
2.3 Stakeholder theory	15
2.4 Net Present Value & Internal Rate of Return	15
2.5 Ekonomiska aspekter i dagens fotboll	16
3 Metod	18
3.1 Val av metod	18
3.2 Datainsamling	18
3.2.1 Primärdata	18
3.2.2 Sekundärdata	19
3.3 Urval	19
3.4 Analysmetod	21
3.5 Metodkritik	21
3.6 Etiska överväganden	22
3.7 Tillämpning av AI-verktyg	22
4 Empiri	23
4.1 Tidigare erfarenheter av samverkan	23
4.2 Respondenternas syn på risk	24
4.3 Avkastningskrav	26
4.4 PPP i praktiken	27
4.5 Arenafrågan i Göteborg	28
5 Analys	30
5.1 Riskfördelning i Public-Private-Partnerships	30
5.2 Reciprocitet	31
5.3 Principal-Agent-problematik	31
5.4 Perspektiv från andra intressenter	32
5.5 Ekonomisk hållbarhet	33
5.6 Bredare PPP-lösningar	33

6 Diskussion	35
6.1 Slutsats	35
6.2 Förslag till framtida forskning	36
Referenslista	37
Bilagor	42
Bilaga A. Intervjuguide	42

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

På fotbollsarenan Gamla Ullevi i Göteborg spelar till vardags alliansföreningarna IFK Göteborg, GAIS och Örgryte IS sina hemmamatcher (Got Event, 2025). Fram till 2025 har anläggningen, sedan den invigdes år 2009, också fungerat som nationalarena för Svenska Damlandslaget (SVT, 2024). Trots att Gamla Ullevi är ett relativt ungt infrastrukturprojekt i Göteborg, har tydlig kritik riktats mot byggnationen genom åren. Redan vid invigningen ansågs arenan av en ansenlig opinion som omodern baserat på ett antal olika aspekter. Dels har kritiken handlat om bristfälliga lounge- och sponsoytor, vilket begränsar hyresgästernas möjligheter att kapitalisera ekonomiskt på sina arrangemang (Fröberg, 2024). Dels resulterar det relativt få antalet toaletter och kiosker inuti arenan också i stor köbildning vid hög beläggning, vilket kraftigt försämrar konsumentupplevelsen på matchdagar.

Förutom praktiska problem som påverkar arenans hyresgäster och besökare, har kritik också framförts från närliggande bostadsrättsföreningar. Boende upplever vibrationer från arenan under vissa typer av arrangemang, då publiken hoppar och sätter konstruktionen i gungning. Eftersom anläggningen inte är pålad i berggrunden sprider sig vibrationer till närliggande fastigheter och överstiger i vissa situationer rådande gränsvärden. Vibrationerna har resulterat i att frågan behandlas av samt inväntar beslut från Göteborgs Stads miljöförvaltning, som belyser att arrangemang som riskerar att resultera i överskridna vibrationsnivåer kan komma att förbjudas på förhand (Ericson, 2024).

Aktör (namn)	Publiksnitt 2024 (antal åskådare)	Arenakapacitet (antal åskådare)	Beläggingsgrad (%)
IFK Göteborg	16.846	18.500	91%
Svenska Damlandslaget	13.941	18.500	75,4%
AIK Fotboll	28.589	50.000	57,2%
Hammarby IF	23.578	30.000	78,6%
Djurgårdens IF	19.339	30.000	64,4%

Figur 1. Översikt över genomsnittligt åskådarantal, arenakapacitet samt beläggingsgrad för utvalda svenska fotbollsaktörer under 2024. Datakällor: Svensk Fotboll (2024) och Fotboll.com (u.å).

Det går dock att argumentera för att det största problemet kring Gamla Ullevi, sett till staden Göteborgs storlek, är dess relativt begränsade kapacitet om cirka 18.500 åskådare. För att kontrastera tar 3Arena och Strawberry Arena i Stockholm in cirka 30.000 respektive 50.000 åskådare; där de med framförallt IFK Göteborg jämförbara föreningarna Hammarby IF, Djurgårdens IF och AIK fotboll spelar sina hemmamatcher. Även i praktiken är det tydligt att det finns ett behov av ökad kapacitet vad gäller Gamla Ullevi. I kontrast till IFK Göteborgs rika historia har de sportsliga framgångarna lyst med sin frånvaro under en längre tid och senast föreningen vann SM-guld var år 2007 (IFK Göteborg, 2025a). Trots den sportsliga kräftgången har publiktillströmningen dock ökat kraftigt under samma period till ett genomsnittligt åskådarantal om 16.846 personer år 2024 (IFK Göteborg, 2024), vilket motsvarar nästintill maximal kapacitet justerat för sektioner avsedda för bortasupportrar. Per dagens datum har IFK Göteborg 28 raka slutsålda hemmamatcher i Allsvenskan (IFK Göteborg, 2025c) samt en beläggningsgrad om 91% år 2024, enligt figur 1.

Vidare finns i närtid tydliga siffror som visar att IFK Göteborg attraherar mer publik än Gamla Ullevi klarar av; i kvartsfinalen av Svenska Cupen 2025 lockade föreningen 26.190 besökare mot Hammarby IF (Hallberg, 2025). Även Svenska Damlandslaget har visat att deras publikunderlag överstiger arenans kapacitet. Exempelvis sattes år 2022 ett nytt publikrekord om 33.218 besökare i en landskamp mot Brasilien på Strawberry Arena (SVT, 2022). Vidare har damlandslagsspelare som Kosovare Asllani och Caroline Seger i närtid uttryckt att de upplever sig vara på väg att växa ur Gamla Ullevi, och därmed önskar spela på en arena med högre publikkapacitet (Johnsson & Laul, 2022). Sannolikt är Gamla Ullevis begränsade kapacitet en av anledningarna till att arenan förlorade sin status som nationalarena för svenska damlandslaget, då kontraktet inte förlängdes efter att det löpte ut vid årsskiftet 2024/2025 (SVT, 2024).

Ett ökat kapacitetsbehov kombinerat med övrig tidigare belyst kritik kring Gamla Ullevi, har resulterat i att behovet av en ny eller upprustad fotbollsarena i Göteborg vuxit sig allt starkare under de senaste åren. Bland annat har IFK Göteborg, både internt och i samarbete med det kommunala fastighetsbolaget Higab AB, som äger Gamla Ullevi, startat utredningar och processer kring hur en ny eller upprustad arena kan komma att utformas i närtid (Fröberg, 2024). Lösningen som primärt har diskuterats är en utbyggnad av nuvarande Gamla Ullevi, men även förslag om en helt ny arena har lyfts från vissa håll (Laul, 2025a).

1.1.1 Utsikter för tänkbara intressenter

Vidare finns det ett flertal potentiella intressenter vilka högst sannolikt skulle gynnas av att ett arenaprojekt i Göteborg blir till verklighet. Två av dessa bör vara IFK Göteborg och Svenska Damlandslaget, men även övriga hyresgäster som nyttjar anläggningen. Förutom diverse praktiska förbättringar som exempelvis fler toaletter, fler kiosker och minskad köbildning, skulle aktörerna framförallt gynnas av en ökad publikkapacitet. IFK Göteborgs ekonomichef Marcus Valli menar att en upprustad arena med plats för cirka 5.500 ytterligare åskådare skulle motsvara en potentiell årlig intäktsökning omkring 15 miljoner kronor, enbart sett till ökade intäkter från sålda matchbiljetter (Fröberg, 2024).

Valli förklarar vidare att effekten också skulle vara tydligt märkbar när det kommer till intäkter från sponsring samt partner- och företagspaket. Sponsorytorna på Gamla Ullevi har en kapacitet på omkring 400 personer i dagsläget; att jämföra med Eleda Stadion i Malmö där kapaciteten för motsvarande ytor uppgår till omkring 2.000 personer. Enligt affärstidningen Sport & Affärsers årliga undersökning *SM i sponsring*, uppgick IFK Göteborgs totala intäkter kopplade till sponsring och partnerverksamhet till totalt 43,2 miljoner kronor år 2023. Jämförelsevis uppgick Malmö FFs motsvarande intäkter till totalt 85,1 miljoner kronor samma år (Sport & Affärer, 2024). För att ytterligare kontextualisera har Eleda Stadion i Malmö 55 VIP-loger att erbjuda sina besökare (Fojab, 2025), medan Gamla Ullevi endast har 23 stycken att tillgå (Higab, u.å -a). Strawberry Arena i Solna, där svenska herrlandslaget och AIK Fotboll till vardags spelar sina hemmamatcher, är å sin sida utrustad med hela 92 stycken loger (Laul, 2014).

En annan typ av intressent som potentiellt kan dra fördel av ett arenaprojekt är privata företag och organisationer, exempelvis fastighetsbolag. Strawberry Arena, tidigare känd som Friends Arena, är belägen i Solna kommun i ytterkanten av Stockholm (Fabega, 2025). Vid byggnationen etablerades ett område runt arenan som fick namnet Arenastaden. Arenastaden innehåller bland annat Skandinaviens största galleria Mall of Scandinavia, huvudkontor för Telia Company och Vattenfall, samt diverse hotell-, kontor- och bostadskomplex (Solna Stad, 2025). Tidigare studier visar att stadsbyggnadsprojektet Arenastaden hade en positiv inverkan på fastighetspriserna i området. Fastighetsbolag som genom sin medverkan i arenabygget fått tillgång till kringliggande byggrätter exploaterade marken och byggde kontorskomplex, bostadshus och kommersiella lokaler. Resultatet blev en nyfödd stadsdel med stark

attraktionskraft som bland annat drev upp priserna på kontorshyror i området. För att exemplifiera prognostiserades vid tidpunkten att hyrorna inom några år skulle nå en nivå som nästintill motsvarade de dåvarande hyresnivåerna för kontor i Stockholms innerstad (Stensö de Marie, 2013).

Även offentliga aktörer som Göteborgs kommun kan sannolikt gynnas av en ny eller upprustad arena. Exempelvis kan ett arenaprojekt fungera som en del i stadens stadsutveckling, likt ovan exempel i Stockholm där en ny stadsdel föddes som ett resultat av projektet. En vetenskaplig artikel kring subventionering av idrottsanläggningar, författad av Victor Matheson, styrker faktumet att arenaprojekt kan bidra till signifikant urban utveckling (Matheson, 2019).

1.2 Problemformulering

Behovet av en ny eller upprustad fotbollsarena i Göteborg tycks vara tydligt sett ur flera olika parterers perspektiv; däribland Gamla Ullevi's hyresgäster i exempelvis IFK Göteborg och Svenska Damlandslaget, arenans besökare, samt närliggande bostadsrättsföreningar vilka påverkas negativt av den nuvarande infrastrukturlösningen. Dessutom skulle flera potentiella intressenter på olika sätt sannolikt kunna gynnas av ett arenaprojekt. Den huvudsakliga problematiken ligger i de finansiella parametrarna. För att kontextualisera uppgick den totala kostnaden för att konstruera Strawberry Arena, med en kapacitet på cirka 50.000 åskådare, till 2,8 miljarder kronor (Svenska Fotbollförbundet, 2012). IFK Göteborg, en av intressenterna som bör ha störst incitament för ett arenaprojekt i Göteborg, hade jämförelsevis ett eget kapital som uppgick till 66,2 miljoner kronor år 2024 (IFK Göteborg, 2025d). Föreningen har därmed ingen realistisk möjlighet att finansiera ett arenaprojekt med egna medel.

Fastighetsbolaget Higab AB ägs av Göteborgs Stad och är även ägare till flera av stadens arenor som exempelvis Gamla Ullevi, Ullevi och Scandinavium (Higab, u.å -b). Som ett resultat av det kommunala ägandeskapet har bolaget rimligen en teoretisk möjlighet att resa tillräckligt med kapital för att bekosta en arena, till skillnad från IFK Göteborg. Även olika typer av privata aktörer, exempelvis vissa fastighetsbolag, har troligen tillräckligt med kapital för att finansiera ett storskaligt infrastrukturprojekt. Trots att offentliga aktörer på den svenska marknaden i regel inte har lika höga avkastningskrav som sina privata

motsvarigheter (Lundbäck & Daunfeldt, 2014), anser dock sannolikt båda typerna av aktörer i det specifika fallet att de saknar tillräckliga ekonomiska incitament, för att rättfärdiga en investering av den nödvändiga skalan. Särskilt då arenaprojekt specifikt tenderar att generera negativ avkastning under långa tidsperioder efter den initiala investeringen (PwC, 2011). Inga potentiella intressenter tycks, förenklat uttryckt, ha både ekonomiska medel samt tillräckliga incitament för att på egen hand finansiera och drifva ett arenaprojekt.

En finansieringsmodell som kan tillämpas för att lösa situationer som arenafrågan i Göteborg är Public-Private-Partnerships, förkortat PPP. Modellen utgår från långsiktiga samarbeten mellan offentliga och privata aktörer när det kommer till finansiering, riskfördelning och lönsamhet i anläggning, drift och förvaltning av infrastrukturprojekt (Bovaird & Loeffler, 2015). Det finns flera exempel på olika typer av arenaprojekt i Sverige som finansierats med en PPP-modell. Ett exempel är tidigare berörda Strawberry Arena i Solna, där ägandeskap och finansiering ursprungligen delades mellan fem olika aktörer: Solna Stad, Svenska Fotbollförbundet, det statligt ägda fastighetsbolaget Jernhusen AB, samt de två privata fastighetsbolagen Peab AB respektive Fabege AB (Backström & Kahn, 2011). Idag ägs och förvaltas anläggningen av det privata fastighetsbolaget Fabege tillsammans med det statligt finansierade Svenska Fotbollförbundet (Fabege, 2025).

Vidare finansierades även Borås Arena med hjälp av en PPP-modell under början av 2000-talet. IF Elfsborg hade nyligen tagit sig ur en ekonomisk kris, och med cirka 2 miljoner kronor i eget kapital krävdes därför extern finansiering när föreningen beslöt sig för att bygga en ny arena. Arenan finansierades av Borås Stad, det kommunala fastighetsbolaget IBAB samt via bidrag från de privata aktörerna Swedbank AB och det europeiska fotbollsförbundet UEFA (Axelsson, 2015). Ett exempel från Göteborgsområdet är multiarenan Scandinavium, som vid byggstart år 1969 också finansierades genom ett PPP-upplägg. Göteborgs kommun hade sedan 20 år tillbaka haft för avsikt att bygga arenan, men lyckades under åren som gick aldrig frigöra tillräckligt mycket kapital för ett arenaprojekt. Problematiken löstes genom att Göteborgs kommun och aktörer från det privata näringslivet bildade ett gemensamt aktiebolag, och på så sätt finansierade projektet genom delad kapitalanskaffning och fördelning av finansiell risk (Higab, u.å -c).

1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka i vilken utsträckning en Public-Private-Partnership(PPP)-modell kan utgöra en möjlig finansieringslösning för ett framtida arenaprojekt i Göteborg. Fokus ligger på att identifiera potentiella möjligheter och hinder med ett sådant upplägg utifrån hur ett urval av relevanta aktörer förhåller sig till riskfördelning, ekonomiska incitament och förutsättningar för samverkan.

1.4 Frågeställning

Vilka möjligheter och hinder identifierar relevanta aktörer med att tillämpa en PPP-modell som finansieringslösning för ett framtida arenaprojekt i Göteborg, utifrån deras erfarenheter och syn på riskfördelning, ekonomiska incitament och förutsättningar för samverkan?

2 Studiens referensram

Nedan presenteras det ramverk som i studien används för att tolka, förstå och analysera komplexa samband mellan diverse relevanta aktörer och deras syn på PPP som finansieringslösning för ett eventuellt arenaprojekt i Göteborg.

2.1 Public-Private-Partnerships

2.1.1 PPP-teori

Uppsatsen utgår huvudsakligen från teorin om Public-Private Partnerships, förkortat PPP. Modellen bygger på långsiktiga samarbeten mellan offentliga och privata aktörer, i syfte att finansiera, bygga, driva eller underhålla större projekt, oftast inom infrastruktur. Modellen har applicerats i många delar av världen på byggprojekt som till exempel skolor, sjukhus och shoppingcenter, men också på städers transport- och avloppssystem. (Bovaird & Loeffler, 2015)

Typiska PPP-kontrakt är oftast långsiktiga med ett tidsspänn på flera år eller årtionden och de inblandade aktörerna delar på de medföljande riskerna. Oftast tar den privata partnern på sig risker kopplade till exempelvis finansiering och konstruktion medan den offentliga partners risker är mer inriktade på politik och regelverk. En fördel med PPP är bland annat att offentliga aktörer genom samarbetet kan få tillgång till privat kapital, vilket gör att allmännyttiga investeringar kan utföras trots strama budgetar. Samtidigt innebär långa avtal alltid finansiella risker där det lätt kan uppstå höga långsiktiga kostnader (Europeiska Revisionsrätten, 2018).

I en artikel om riskhantering inom PPP för projekt som rör infrastruktur presenteras en modell som kan användas för att bedöma och fördela risker i samarbeten mellan offentlig och privat sektor. Modellen innebär förenklat att riskfördelningen bör ske så att den part som är bäst lämpad för att hantera en risk får ta den. Detta minimerar den totala risken för projektet, och bidrar samtidigt till ökad effektivitet. Artikeln lyfter många olika typer av risker, däribland finansiella. De finansiella riskerna består huvudsakligen av det scenario då ett PPP-projekt inte driver tillräckligt med intäkter, alternativt om kostnaderna i praktiken överskrider den tilltänkta budgeten. Vilken aktör som bör bära risk beror enligt teorin på vilken av de givna aktörerna som besitter det mest kostnadseffektiva sättet att hantera den.

För att avgöra vilken aktör som är bäst lämpad krävs noggranna ekonomiska analyser, samt att avtalet mellan de olika parterna är tydligt formulerat. (Grimsey & Lewis, 2002)

Denna teoretiska modell används i studien som stöd till empirin, samt för att förstå hur riskhantering inom PPP-projekt fungerar i teorin.

2.1.2 PPP och reciproka preferenser

Reciprocitet, vilket betyder ömsesidighet eller samspel (SAOL, 2015), spelar en viktig roll i beslutsfattande processer kring riskfördelning mellan offentliga och privata aktörer. Teorin om reciproka preferenser kan skapa en djupare förståelse för hur riskfördelning i PPP-projekt hanteras. Parterna i projektet agerar enligt teorin inte endast utifrån egenintressen utan påverkas även direkt av varandras beteenden. Klassiska ekonomiska modeller utgår snarare från motsatsen, de förutsätter att samtliga aktörer på en ekonomisk marknad är strikt rationella och nyttomaximerande. (Chen et al., 2018)

Artikeln beskriver även hur reciproka preferenser bidrar till att finansiell riskfördelning inte enbart påverkas av ekonomiska aspekter, utan även av faktorer såsom förtroende samt uppfattningar om vad som faktiskt är reciprokt rimligt. Teorin är relevant i projekt där ekonomiska risker och avkastningskrav spelar en avgörande roll, samtidigt som det till exempel finns politisk känslighet. (Chen et al., 2018)

Arenafrågan i Göteborg är ett exempel där både ekonomi- och legitimitetsfrågor blir högaktuella. Tillämpning av den reciproka preferensteorin skapar en förståelse för varför en eventuell riskfördelning inte accepteras trots att den ser ut att vara ekonomiskt gynnsam.

2.1.3 PPP och arenaprojekt

Utöver vissa svenska arenor, av vilka några berördes kort i uppsatsens introduktion, finns även internationella exempel där PPP-modeller använts i stora arenaprojekt. Liu och Wilkinsons artikel analyserar tre olika fall av PPP-projekt i syfte att identifiera vilka faktorer som bidrar till framgångsrik utveckling av stora arenor som finansierats av både privata och offentliga aktörer. Fallen som analyseras är från Australien, Nya Zeeland och Hong Kong där det australiensiska fallet är arenan Sydney Olympic Stadium. Artikeln belyser att de höga investerings- och underhållskostnaderna som i regel associeras med stora arenaprojekt, innebär att projektets NPV (se avsnitt 2.4) högst troligt kommer att vara negativt. Därmed ses

offentlig finansiering som direkt nödvändig i det specifika fallet. Samtidigt kan offentlig finansiering leda till debatt kring hur skattebetalares ekonomiska medel nyttjas av landets eller stadens ledning. Vidare tenderar den offentliga sektorns upphandlingsprocesser också att vara förhållandevis ineffektiva. Dessa element tas upp som förklaringar till varför stora arenaprojekt bör finansieras enligt en PPP-modell snarare än av en enskild aktör. (Liu & Wilkinson, 2014)

Några de viktigaste faktorerna för ett framgångsrikt PPP-projekt är att kunna motivera dess behov både finansiellt och samhällsligt, att en offentlig aktör kan bidra med en betydande del av finansieringen, samt en realistisk riskfördelning. (Liu & Wilkinson, 2014)

Liu och Wilkinsons studie (2014) ger ett viktigt internationellt perspektiv på arenaprojekt samt värdefulla indikationer på vilka faktorer som är viktigast att ta hänsyn till för att lyckas med ett PPP-projekt.

2.2 Principal-Agent-teorin

Principal-Agent-teorin handlar om ett problem som uppstår när en aktör (agenten) utför ett arbete åt en annan aktör (principalen), men inte nödvändigtvis fattar beslut som ligger i linje med principalens intressen, utan snarare handlar utifrån egenintressen. (Investopedia, 2023)

I PPP-sammanhang kan principalen till exempel vara en offentlig aktör som överlåter konstruktion eller drift till en privat part. Eisenhardt skriver att ett av Principal-Agent-problemen handlar om riskfördelning i PPP. Problemet kan uppstå när parterna inte har samma inställning till risktagande inom projektet och därför föredrar olika tillvägagångssätt. I syfte att maximera sin egen vinst kan agenten potentiellt fatta beslut som ändrar riskfördelningen till principalens nackdel, vilket leder till att en part i praktiken bär en större finansiell risk än vad som avtalats från början. (Eisenhardt, 1989)

Shrestha et al. har författat en artikel om riskfördelning i PPP som presenterar ett ramverk som kan nyttjas för att fördela risk i partnerskap mellan offentliga och privata aktörer, med utgångspunkt i Principal-Agent-teorin. Ramverket består av en process i flera steg och understryker vikten av att den part som är bäst lämpad att hantera en risk är den som bör bära den. Fördelning av risk bör ske noggrant så att inte projektet påverkas negativt. Studien belyser även incitamentsproblematik och informationsasymmetri som anledningar till att meningsskiljaktigheter kan uppstå mellan aktörer inom PPP-projekt. (Shrestha et al., 2019)

Modellen om riskfördelning i PPP utifrån Principal-Agent-teorin fungerar som ett ramverk för att förstå och analysera hur riskfördelning mellan offentliga och privata aktörer bör ske, för att ge ett givet projekt de bästa förutsättningarna att bli framgångsrikt.

2.3 Stakeholder theory

Stakeholder theory, eller Intressentmodellen på svenska, innebär i korthet att företag och organisationer i hög grad påverkas av och bör ta hänsyn till samtliga av sina intressenter. Det är inte enbart ägarna som påverkar eller påverkas av beslut inom en verksamhet. Därför måste de finansiella besluten vara så välgrundade som möjligt, både utifrån krav på den ekonomiska avkastningen och samtliga intressenters förväntningar. (Freeman et al., 2010)

Till skillnad från Principal-Agentteorin, som bygger på hur aktörers relationer med varandra kan påverkas av asymmetrisk information och misstro, fokuserar Stakeholder Theory på hur olika intressenter har olika krav, mål och prioriteringar. Den används för att förklara varför många intressenter måste beaktas när beslut ska tas för att undvika missnöje och konflikter (Investopedia, 2023). Ett potentiellt arenaprojekt i Göteborg skulle vara av en sådan storlek med så många intressenter, att denna teori fungerar som en av flera relevanta utgångspunkter.

En fallstudie om olika intressenters ansvar i PPP-projekt visar att intressentrelationer är en viktig framgångsfaktor. Brist på integration med sina intressenter eller brist på förståelse för dynamiken mellan varandra kan till exempel leda till intressekonflikter eller försenade och dyrare projekt. (De Schepper et al., 2014)

2.4 Net Present Value & Internal Rate of Return

Net Present Value (NPV) är en grundläggande finansiell modell som används för att bedöma lönsamhet. NPV innebär att framtida kassaflöden diskonteras till det nuvarande värdet. Ett positivt nettonuvärde innebär att investeringen förväntas vara lönsam och generera positiva kassaflöden, medan ett negativt dito innebär motsatsen. NPV ger en indikation på om den finansiella risken är rimlig samt korrekt fördelad eller inte. (Hillier et al., 2020)

Internal Rate of Return (IRR) är den diskonteringsräntan som ger ett nollresultat i NPV-modellen. IRR representerar alltså projektets förväntade avkastning när NPV är oförändrat (Hillier et al., 2020).

Vidare kan NPV användas för att bedöma den långsiktiga lönsamheten för ett givet projekt. IRR används i regel för att exempelvis undersöka huruvida man kompenseras rimligt i förhållande till risken som tas. Dessa finansiella nyckeltal skapar en bild av ett givet projekts finansiella hållbarhet genom att tydliggöra hur exempelvis risk och avkastning ska fördelas, eller ge indikationer kring huruvida fördelningen av risk är rimlig eller inte. (Gallant, 2024)

Både sett till arenafrågan i Göteborg och PPP-projekt i allmänhet, kan NPV och IRR användas för att skapa en förståelse för hur olika scenarier påverkar både den offentliga aktörens åtaganden och de privata aktörernas drivkraft. Detta kan sedermera användas som grund för att bedöma den finansiella rimligheten i ett projekt. I denna studie används nyckeltalen huvudsakligen som perspektiv och appliceras inte konkret med siffror eller ekonomiska kalkyler.

Viss kritik kan riktas mot nyckeltalen i fråga när det kommer till deras användbarhet för att estimerar lönsamhet i PPP-projekt. IRR ifrågasätts särskilt då måttet kan ge olika värden beroende på hur kassaflödena är strukturerade, därav bör måttet användas varsamt. IRR i kombination med NPV är ett mer tillförlitligt sätt att mäta lönsamhet, men PPP-projekt är i grunden mer komplexa än så och faktorer som både är icke-finansiella och strukturella bör också vägas in när projektets lönsamhet ska bedömas. (Alcaraz Carrillo De Albornoz et al., 2018)

2.5 Ekonomiska aspekter i dagens fotboll

Dagens marknadsdrivna fotboll och möjligheterna att prestera i dess verklighet korrelerar till stor del med en given förenings finansiella förutsättningar; de föreningar som har starkast ekonomi tenderar också att prestera därefter. Fenomenet är tydligt i svensk fotboll där en genomlysning av landets fem största klubbar, utförd av EY, visar att finansiellt överlägsna Malmö FF vunnit SM-guld flest gånger i närtid (Sjöstedt et al., 2024). Detta samtidigt som ekonomiskt starka Hammarby IF, Djurgårdens IF och AIK Fotboll konsekvent presterat högt sett till tabellposition - varav både AIK och Djurgården även lyckats vinna SM-guld i närtid, trots Malmös finansiella och sportsliga övertag. I kontrast till detta har IFK Göteborg under de senaste åren stått för mycket svaga sportsliga resultat - och deltagit i kampen om nedflyttning, snarare än kampen om SM-guld. Detta kan enligt genomlysningen till stor del förklaras med att föreningen också haft en, relativt de resterande storklubbarna, sämre finansiell position i närtid.

Om en given förening ämnar stärka sin finansiella position i en svensk fotbollskontext finns det i regel tre intäktsben att luta sig emot; det handlar om intäkter kopplade till publik, intäkter från försäljning av spelarkontrakt, samt intäkter från deltagande i europeiskt cupspel. Möjligheten att delta i europeiskt cupspel ges till föreningarna som slutar på platserna ett till tre i Allsvenskan, samt vinnaren av Svenska Cupen (Sjöstedt et al., 2024). Då intäktsbenet är helt kausalt med sportslig prestation samtidigt som sportslig prestation tycks korrelera med en given förenings finansiella position, är resterande intäktsben sannolikt mest realistiska att påverka ur ett kortsiktigt perspektiv. Att spela på en arena utan möjlighet att fullt ut maximera intäkter från publik och arrangemang, är därför ett stort orosmoln för IFK Göteborgs sportsliga framtidsutsikter. Möjligheten till ökade intäkter kopplat till sålda biljetter är i princip obefintlig givet oförändrade biljettpriser.

3 Metod

3.1 Val av metod

Studien har tillämpat kvalitativ forskningsmetod. Kvalitativ metod handlar om att tolka och förstå sammanhang och strukturer där forskaren står i en inre relation till forskningsobjektet, det vill säga att forskaren och ämnet som studeras tillhör samma verklighet. Data som insamlas genom en kvalitativ ansats kan beskrivas som djupgående och komplex, där vanliga metoder för datainsamling kan vara kvalitativa intervjuer och tolkande analyser (Patel & Davidson, 2019). Den kvalitativa ansatsen valdes med anledning av att uppsatsen skulle ges förutsättningar att skapa en nyanserad förståelse för de bakomliggande faktorer som påverkar de tillfrågade respondenternas svar och ställningstaganden - snarare än att enbart beskriva dem på ett ytligt plan.

Metoden applicerades med utgångspunkt i den fallstudie av arenafrågan i Göteborg som ämnades produceras. Begreppet fallstudie är komplext men kan definieras som en noggrann analys av ett enskilt eller några få specifika fall, där den som utför studien genom fallets verkliga sammanhang försöker förstå hur och varför olika typer av fenomen existerar (Flyvbjerg, 2011). Ett flertal representanter för relevanta aktörer i det specifika fallet har fått ge sin syn på diverse relaterade frågeställningar. En kvalitativ insamling av empiriska data från dessa aktörer, bör ge underlag till nyanserade resonemang och slutsatser kring studiens huvudsakliga syfte och frågeställning.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Primärdata

Insamling av primärdata har i första hand skett genom semistrukturerade intervjuer med representanter från, för fallstudien, relevanta aktörer. I praktiken har intervjuerna utgått från en intervjuguide (Bilaga A) bestående av diverse öppna frågor anpassade till respektive aktör, samt relaterade till uppsatsens huvudsakliga syfte. Intervjufrågorna berörde bland annat:

- Vilka tidigare erfarenheter de tillfrågade aktörerna har av projekt och affärsmässiga samarbeten där olika PPP-lösningar har nyttjats.

- Fördelning av finansiell risk mellan offentliga och privata aktörer i PPP-projekt, samt risker och fenomen kopplade till samarbeten med respektive typ av aktör.
- Möjligheterna till PPP-samarbeten i Göteborgs mikromiljö, när det kommer till ett eventuellt arenaprojekt.

I syfte att främja tillförlitligheten i studien har säkerställning av primärdatans korrekthet prioriterats högt i samband med datainsamlingen. Den empiriska primärdatan från samtliga intervjutillfällen har därför säkrats genom dubbel inspelning och rigorös transkribering.

3.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata har använts som komplementär stöd till den empiriska primärdatan från intervjuerna. Sekundärdatan utgörs av diverse vetenskapliga artiklar, rapporter och andra för studien relevanta publikationer.

3.3 Urval

Urvalet av respondenterna har skett genom ett målinriktat urval med särskilt fokus på organisationer och verksamheter med lång och bred erfarenhet från branscher relaterade till det specifika fallet - samt med geografisk positionering i Göteborgsregionen. Urvalet resulterade därmed i följande organisationer och företag:

Respondent	Verksamhetstyp	Sektor
Stenfastigheter	Fastighetsbolag	Privat
Sverigehuset AB	Fastighetsbolag	Privat
Tengbomgruppen AB	Arkitektkontor	Privat
Stadsbyggnadsförvaltningen	Fackförvaltning	Offentlig
Wallenstam AB	Fastighetsbolag	Privat
Higab AB	Fastighetsbolag	Offentlig
Leif Nilsson i Göteborg AB	Konsultbolag	Privat

Figur 2. Översikt över deltagande respondenter, verksamhetstyp samt sektortillhörighet.

Företagsgruppen Stenfastigheter

Företagsgruppen Stenfastigheter består av koncernerna Varbergs Stenfastigheter AB samt Stenporten Fastigheter AB, med tillhörande dotterbolag. Företagsgruppens huvudsakliga syfte är att äga, förvalta och utveckla både privata och kommersiella fastigheter på västkusten. Det primära fastighetsbeståndet finns i Göteborg, Falkenberg och Varberg - och består av cirka 1100 bostäder samt omkring 20 kommersiella fastigheter. (Stenfastigheter, 2025) Stenfastigheter har också en väletablerad koppling till IFK Göteborg i roller som huvudpartner, tidigare ägare av Kamratgården, samt som del av IFK GBG Transferintressenter AB. (IFK Göteborg, 2021)

Sverigehuset i Göteborg AB

Sverigehuset i Göteborg är en projektutvecklare och förvaltare av privata bostäder, som sedan bolaget grundades år 1992 utvecklat mer än 2500 bostäder. Bolagets fastighetsbestånd finns i Västsverige och den huvudsakliga verksamheten består bland annat av projektering, förvärv av mark, gestaltning och planarbete, samt förvaltning. (Sverigehuset i Göteborg, 2025)

Tengbomgruppen AB

Tengbom Arkitekter är ett av Skandinaviens ledande samt Sveriges äldsta arkitektkontor, grundat 1906 av den välrenommerade arkitekten Ivar Tengbom. Arkitektkontoret har bland annat ritat kända byggnader som Stockholms konserthus, Sagerska huset och Handelshögskolan i Stockholm, samt idrottsanläggningar som Partille Arena, Kungsfågeln Arena och Borås Arena. (Tengbom, 2025)

Stadsbyggnadsförvaltningen Göteborgs Stad

Stadsbyggnadsförvaltningen har som uppgift att ansvara för staden Göteborgs stadsutveckling och fysiska planering. Förvaltningens ansvarsområden utgörs bland annat av detaljplanering och strategisk planering, lantmäteri, hantering av bygglov samt förfogande och distribution av geografisk data. (Göteborgs Stad, 2025)

Wallenstam AB

Wallenstam är ett privat fastighetsbolag från Göteborg grundat av Lennart Wallenstam år 1944. Bolagets primära sysselsättning är att förvalta, utveckla och bygga både privata och kommersiella fastigheter. Bostadsbeståndet uppgår per dags dato till omkring 12300 bostäder

huvudsakligen belägna i Göteborg och Stockholm, vilket gör Wallenstam till ett av Sveriges största bostadsbolag. (Wallenstam, 2025)

Higab AB

Higab är ett offentligt fastighetsbolag som ägs av Göteborgs Stad genom bolaget Göteborgs Stadshus AB. Idag uppgår fastighetsbeståndet till omkring 300 fastigheter, varav 31 av dessa är byggnadsminnen. Higab bygger, äger och förvaltar diverse olika fastigheter på uppdrag från ägardirektiv från kommunfullmäktige, däribland finns för staden utmärkande byggnationer som fotbollsarenorna Gamla Ullevi och Ullevi, Stora Teatern, Feskekôrka samt Stora Teatern. (Higab, u.å -b)

Leif Nilsson i Göteborg AB

Leif Nilsson i Göteborg bedriver konsultverksamhet inom bland annat fastighets-, finans- och evenemangsbranschen (Allabolag, u.å). Som tidigare högt uppsatt i företag som Göteborg & Co och NCC, samt långvarig styrelsemedlem i Got Event och grundare till många av stadens populära evenemang besitter bolagets representant mångårig erfarenhet inom flera olika branscher där stora infrastrukturprojekt är vanligt förekommande.

3.4 Analysmetod

Den insamlade primärdatan har analyserats genom tematisk analys, vilket innebär identifiering av återkommande teman och samband, som går att utläsa vid jämförelse av de tillfrågade intervjupersonernas svar (Braun & Clarke, 2023). Respondenternas synpunkter kring en eventuell tillämpning av en PPP-modell som en finansieringslösning för arenafrågan i Göteborg, samt de möjligheter och hinder som identifierats, analyserades genom en tematisk genomgång av intervjuvaren.

3.5 Metodkritik

En begränsning i metoden, främst när det kommer till dess generaliserbarhet, är det begränsade antalet intervjuer. Syftet med studien är dock att undersöka det valda fallet ingående och på djupet, snarare än att beskriva en generell bild av PPP-teori i praktiken. Med avseende på studiens ekonomiska förutsättningar och tidsram, bör sju intervjuer därmed

utgöra en rimlig kompromiss mellan möjligheten till fördjupning i den specifika frågan samt en viss grad av generaliserbarhet.

På grund av externa omständigheter där IFK Göteborg behövt hantera rättsliga säkerhetsfrågor och externa hot (Laul, 2025b; Sveriges Radio, 2025), har det under studiens författande inte funnits möjlighet att intervjua representanter för föreningen. Aktörens perspektiv hade sannolikt kunnat stärka studiens akademiska trovärdighet och bidragit med intressanta infallsvinklar i det empiriska resultatet.

3.6 Etiska överväganden

Samtliga tillfrågade respondenter delgavs innan intervjutillfället information kring studiens syfte samt hur det insamlade materialet skulle användas. Deltagandet var frivilligt och samtycke inhämtades muntligt och/eller skriftligt. Respondenterna erbjöds personlig anonymitet i samtliga intervjuer, och ingen information presenteras utan samtycke på ett sätt som möjliggör identifiering av enskilda individer. Intervjувaren redovisas och tolkas istället som representativa för de organisationer respondenterna tillhör. Respondenterna har inte haft något inflytande över forskningsprocessen, vilket minimerar risken att studiens påverkats av externa intressen. Det insamlade empiriska materialet används uteslutande för denna studie och kommer inte att delas med tredje part.

3.7 Tillämpning av AI-verktyg

ChatGPT: Chatroboten ChatGPT har använts för att effektivisera och underlätta granskning av arbetet, i syfte att förbättra och granska språk samt grammatiska strukturer.

Clipto.AI: AI-tjänsten Clipto har använts för att automatisera transkribering och sammanställning av intervjувaren.

AI har enbart använts som ett stödverktyg i uppsatsen och alla tolkningar och slutsatser är författarnas egna. Allt material från AI har granskats grundligt och har inte ersatt någon form av vetenskaplig eller empirisk forskning.

4 Empiri

4.1 Tidigare erfarenheter av samverkan

De flesta respondenterna hade tidigare erfarenheter av någon form av partnerskap där de interagerat med, samt behövt förhålla sig till både offentliga och privata aktörer i olika projekt. Sverigehuset uppgav bland annat att de är vana att samarbeta med offentliga aktörer i form av kommuner på regelbunden basis i deras dagliga verksamhet. Vilket under intervjun exemplifierades med affärstransaktioner som förvärv och exploatering av mark, då marken i fråga oftast ägs av en kommunal aktör. Vidare framkom att Sverigehuset och eventuella offentliga aktörer i huvudsak brukar stå på motsatt sida av de affärsmässiga transaktioner som genomförs - där Sverigehuset vanligtvis agerar köpande part medan exempelvis Göteborgs kommun, genom kommunala bolag, agerar i egenskap av säljande motpart.

Trots att aktörerna oftast handlar som transaktionella motparter kan det dock finnas vissa gemensamma intressen. Ett exempel som lyftes av Sverigehuset var det scenario då bolaget exploaterar mark genom att bygga industrilokaler eller bostäder, vilket ofta kan gå i linje med kommunens stadsutvecklingsarbete när det kommer till arbetstillfällen och bostadsförsörjning. Ett snarlikt exempel dök upp under intervjun med Wallenstam, som berättade att bolaget är i planeringsstadiet av ett projekt där de ämnar bygga en tennishall samt uppföra en större kontorsbyggnad i anslutning till den. Kommunen kan sälja marken och därmed få en intäkt, medan Wallenstam kan erhålla både tennishall och kontorslokaler att hyra ut och kapitalisera på. Resultatet bör därmed bli positivt för samtliga parter sett till ekonomi, men också sett ur ett stadsutvecklingsperspektiv då projektet förväntas förbättra det allmänna stadslivet, samt bidra till ökad dagbefolkning i området.

Higab berättade att de tidigare inte deltagit i något renodlat PPP-projekt där finansiering och risk delats mellan offentliga och privata aktörer, men att de var positivt inställda till den typen av upplägg i Göteborgs mikromiljö. Representanten för bolaget förklarade vidare att de faktiskt har en typ av sådant PPP-upplägg i pipelinen just nu. Det handlar om ett projekt där den privata stiftelsen Svenska Mässan kommer att vara involverad, och där de båda aktörerna likt ett PPP-upplägg kommer att samfinansiera delar av projektet och därmed dela på viss finansiell risk. Stadsbyggnadsförvaltningen i Göteborg uppgav att de kontinuerligt måste

samverka långsiktigt med privata aktörer för att säkerställa finansiering kopplad till deras planläggning av staden.

Även Fastighetsgruppen Stenfastigheter uppgav att de hade tidigare erfarenheter av samarbete med offentliga aktörer, likt Sverigehuset främst i egenskap av transaktionella motparter i deras dagliga verksamhet. Bolaget belyste också att de flera gånger varit på väg in i olika typer av mer renodlade PPP-projekt med diverse offentliga aktörer. Projekten tog sig dock aldrig hela vägen från ritbordet till verkligheten; skillnader i de respektive beslutsprocesserna beskrevs under intervjun som en av de största orsakerna till detta.

Representanten för Leif Nilsson i Göteborg AB hade tidigare ingått i flertalet samarbeten mellan offentliga och privata aktörer under sin tid i Göteborg & Co. Den primära uppgiften var då att skapa och bygga stadens besöksnäring. Representanten delgav även sin erfarenhet i byggnationer av större fastighetsprojekt där både kommunen, flera av dess bolag samt aktörer från det privata näringslivet deltagit. Projekten innebar att dessa aktörer ägt olika fastigheter inom samma projekt, och därigenom behövt komma överens om hur man ska fördela alla gemensamma kostnader.

Tengbom förklarade att de tidigare varit med och ritat flera större projekt, där både offentliga och privata aktörer varit inblandade. Enligt dem är det vanligt förekommande att både privata och offentliga parter är delaktiga, när det kommer till större projekt som inte enbart är kommersiella, utan även tjänar ett syfte för en given stad, kommun eller för ett helt land.

4.2 Respondenternas syn på risk

Arkitektkontoret Tengbom ansåg att ett tydligt riskmoment i samarbeten med privata aktörer är att de i vissa fall tenderar att överexploatera, i syfte att maximera sin ekonomiska vinning. Vidare väljer privata aktörer ofta även billigare mindre kvalitativa material, av samma anledning, vilket kan resultera i höga förvaltningskostnader längre fram i tiden. Även Stadsbyggnadsförvaltningen uttryckte risker kopplade till de privata aktörernas ekonomiska avkastningskrav och menade på att sådana aktörer kan dra sig ur projekt i sena skeden om avkastningsprofilen inte längre lever upp till deras minimikrav. Resultatet blir då att en offentlig verksamhet har spenderat skattepengar på utlovade projekt som inte blir till verklighet.

Gemensamt för samtliga av de tillfrågade privata fastighetsbolagen i Wallenstam, Stenfastigheter och Sverigehuset, är att de beskrev att samarbete med offentliga aktörer medför viss risk med avseende på trögflytande beslutsprocesser. Dels kan det handla om att diverse frågor måste tas upp och godkännas i flera olika instanser hos de offentliga aktörerna, vilket gör att PPP-projekt riskerar att läggas ned i sena stadier enligt Sverigehuset. Dels handlar det om att de offentliga aktörernas intressen till stor del är beroende av det politiska styret; trots att tjänstemän arbetar fram olika förslag är det upp till politiken att avgöra huruvida dessa bör fullföljas. Därmed finns också risker kopplade till byten av politiskt styre, ett projekt det tidigare styret ämnade utföra kan vara tvärtemot vad det nya styret vill, och därmed bli nedlagt.

Stenfastigheter belyste att en annan faktor att ta hänsyn till i PPP-projekt är att privata och offentliga aktörer inte har samma riskaptit, då de offentliga aktörerna är statligt uppbackade ekonomiskt medan de privata aktörerna måste ta mer hänsyn till sin finansiella risk. Ett exempel som lyftes var ett hypotetiskt misslyckat fastighetsprojekt där bostäder inte gick att sälja som planerat. Följderna kan då bli förödande för det privata bolaget, medan det kommunala bolaget klarar av att ta den ekonomiska smällen på ett bättre sätt. Även Leif Nilsson i Göteborg AB uppgav att skillnader i kostnad av kapital för privata respektive offentliga aktörer är en risk i gemensamma finansieringslösningar av projekt. Respondenten förklarade att resultatet av den statliga uppbackningen blir att en offentlig aktör i praktiken inte kan gå i konkurs, vilket gör att all ekonomisk risk istället landar på den privata aktören. Den privata aktören har heller inte möjlighet att drifva projektet kommersiellt på samma sätt när en offentlig spelare är med, vilket kan resultera i intäktsbortfall, och därmed också bör vara något som tas i beaktning när det kommer till fördelning av finansiell risk.

Vidare förklarade Stenfastigheter att en risk som de tidigare erfarit vid tilltänkta affärer, där de behövt interagera med framförallt Göteborgs kommun, är att utlovad delaktighet i projekt och olika typer av åtaganden inte realiserats. Representanten beskriver det som att de vid olika tillfällen upplevt sig ha blivit lurade av kommunen, vilket resulterat i att de blivit mer återhållsamma när det kommer till framtida affärer med aktören i fråga. Sverigehuset å andra sidan, beskrev att de upplever en större trygghet vid långsiktiga samarbeten med offentliga aktörer jämfört med privata sådana. Wallenstam poängterade att fastighetsbranschen i nuläget är mindre riskbenägen som helhet jämfört med några år tillbaka, med anledning av nuvarande konjunkturläge.

4.3 Avkastningskrav

Higab belyste att avkastningskrav var en viktig nyckel för ett eventuellt PPP-projekt i Göteborg. Respondenten förklarade att en privat finansiär alltid kommer att kräva en viss avkastning, och att det generellt inte finns privata aktörer som av välvilja kan tänka sig att donera summor av den nödvändiga storleken. Representanten poängterade att avkastningskrav också är en viktig del av Higabs beslutsprocesser, och förklarade att alternativkostnaden för eventuella investeringar alltid måste tas i beaktning och vägas mot varandra. Vidare framkom att ju mer kortsiktiga avkastningskraven är för ett givet projekt, desto svårare blir det att hitta en samarbetslösning mellan offentlig och privat sektor. Med detta som utgångspunkt argumenterade Higab för att PPP-projekt därmed fungerar bäst när avkastningskraven hos både de privata och offentliga aktörerna är av långsiktig karaktär. Under intervjun med Leif Nilsson i Göteborg AB framkom att kommunala aktörer gärna deltar i långsiktiga projekt, eftersom de i praktiken aldrig kan gå i konkurs och därmed klarar av att bära den ökade risken som tillkommer som ett resultat av längre tidshorisonter.

Tengbom Arkitekter belyste att privata aktörer alltid har som primärt mål att göra en bra affär, medan offentliga aktörer kan ha ett större fokus på ett givet projekts samhällliga nytta, även om de inte kan acceptera vilken ekonomisk kalkyl som helst. Higab hade en liknande uppfattning, och argumenterade för att privata aktörer på så sätt kan vara enklare att göra affärer med. Privata aktörers eventuella engagemang i en affär styrs till allra största del av möjligheterna till att generera en god avkastning. En offentlig aktör kan å sin sida ofta ha ytterligare aspekter att ta hänsyn till, exempelvis politiska sådana, vilka kan resultera i särskilda krav och restriktioner på ett givet projekt.

Leif Nilsson i Göteborg AB konstaterade också att en privat aktör till överväldigande del är beroende av sin avkastning, vilket Sverigehuset och Stenfastigheter i egenskap av privata aktörer också bekräftade. De beskrev att de kräver en viss nivå av avkastning för att ta sig an en given affärsmöjlighet. Leif Nilsson i Göteborg AB förklarade också att avkastning inte nödvändigtvis måste knytas direkt till själva byggprojektet. Kommunen kan få en privat aktör att bygga genom att sälja attraktiv mark runt omkring. Denna metod brukar dock enligt Leif Nilsson i Göteborg AB användas av kommunen för att ha råd att själva finansiera, det vill säga att sälja mark och använda vinsten till att bygga på egen hand.

4.4 PPP i praktiken

De flesta respondenterna var överens om att Public-Private-Partnerships både kan fungera och underlätta strukturering av olika typer av projekt i praktiken. Tengbom Arkitekter förklarade utifrån deras erfarenheter att det ofta är just genom PPP-modeller som många stora projekt är strukturerade idag. Fenomenet exemplifierades med att offentliga aktörer kan ha utmaningar när det kommer till att finansiera dessa affärer på egen hand, och därför kan behöva kapital från privata aktörer, exempelvis för att bekosta detaljplaner och planarbeten. Att både privata och offentliga aktörer samarbetar i större projekt har enligt Tengboms erfarenheter i regel underlättat för de olika parterna, och i vissa fall varit en förutsättning för projektets existens.

I egenskap av privat fastighetsbolag belyste Sverigehuset faktumet att samarbete med till exempel Göteborgs kommun historiskt inneburit en trygghetsfaktor för dem. Till skillnad från andra privata, vinstdrivna aktörer finns det i deras erfarenhet i regel inte några incitament för kommunen att lura sin motpart i en affär. Snarare har samarbetet fungerat smidigt då de båda aktörerna generellt sett har samma vilja och drivs mot samma mål och syften när de samarbetar. Wallenstam såg positiva synergieffekter med PPP-modeller, exempelvis i det fall en privat aktör kan bygga, driva och sedermera få ekonomisk avkastning på ett givet projekt samtidigt som bebyggelsen bidrar till urban utveckling.

Jämfört med Sverigehuset hade Stenfastigheter både överensstämmande och motsägande åsikter angående effektiviteten av samarbeten med offentliga aktörer. Bägge bolagen lyfte fram kommunens långa beslutsprocesser som en tydlig negativ aspekt. Stenfastigheter berättade om tidigare tilltänkta affärer, där sena beslut och helomvändningar från den offentliga aktörens sida resulterat i att affären rann ut i sanden. Representanten spekulerade också i att exempelvis kommuner upplevs extra försiktiga vid samarbeten med privata aktörer, då de upplever en högre risk att bli lurade.

Stadsbyggnadsförvaltningens representant reflekterade över komplexiteten i PPP-samarbeten med offentliga aktörer, sett ur den privata sektorns perspektiv. Privata aktörer drivs av avkastning medan offentliga parter ofta har politiska intressen som kan gå ut över den privata aktörens vinstintresse. Det belystes också att det i Göteborgs kommun finns en stolthet i att många av stadens framstående byggnader ägs och förvaltas kommunalt, vilket kan försvåra

ett eventuellt arenaprojekt. Trots detta såg representanten ändå en PPP-modell som en tänkbar finansieringslösning på framtida affärer i Göteborgsregionen.

Även Leif Nilsson i Göteborg AB uttryckte att Göteborgs kommun gärna vill kontrollera och äga exempelvis arenor och andra evenemangsanläggningar i staden. Det framkom dock att det finns exempel på när Göteborgs kommun tidigare samarbetat med privata aktörer. Multiarenan Scandinavium togs upp som exempel där bland andra SKF, Volvo och SEB var med och finansierade byggnationen, trots att det idag är Higab som äger anläggningen.

4.5 Arenafrågan i Göteborg

Stenfastigheter ansåg inte att en PPP-modell skulle vara en särskilt realistisk finansieringslösning i Göteborgs mikromiljö, när det kommer till ett framtida arenaprojekt. Bolagets representant argumenterade för att det är svårt att identifiera tillräckliga ekonomiska incitament, med tanke på att idrottsarenor generellt är en fastighetstyp associerad med låg avkastning. Däremot skulle det rent hypotetiskt vara intressant för företag av deras storlek att delta i ett privat konsortium som utgör en del i ett arenaprojekt.

Sverigehuset bedömde att arenafrågan bör lösas gemensamt av kommunen och det privata näringslivet i Göteborgsregionen, och var positiva till en PPP-modell. Likt Stenfastigheter menade Sverigehuset att ett sådant projekt skulle vara av intresse om möjligheten att vara en del i ett konsortium dök upp. Representanten var dock tydlig med att Göteborgs stad bör stå för så stor andel som möjligt av finansieringen, vilket motiverades med att kommunala aktörer kan finansiera sig billigare än privata motsvarigheter.

Stadsbyggnadsförvaltningen menade att kommunen kommer att behöva vara delaktiga om ett arenaprojekt i Göteborg ska bli till verklighet. Det finns dock utmaningar när det kommer till att rättfärdiga investeringar i infrastruktur, snarare än i exempelvis skola och välfärd, något som även Higab uttryckte. Därmed poängterade representanten för Stadsbyggnadsförvaltningen att det förmodligen kommer att krävas privata exploitörer som kan bidra med ekonomiska medel. För att minska den privata exploitörens ekonomiska risk kan projektet till exempel genomföras i utbyte mot byggrätter. Dessa stiger i värde i takt med att projektet tar fart och på byggrätterna kan det byggas både bostäder, restauranger och

hotell. Oavsett vem som finansierar ett sådant här projekt krävs det att det hamnar på politikens bord innan det blir verklighet.

5 Analys

Genom att analysera empirin utifrån studiens referensram är syftet att öka förståelsen för hur en PPP-modell uppfattas av relevanta aktörer i relation till ett arenaprojekt i Göteborg med särskilt fokus på deras syn på riskfördelning, ekonomiska incitament och förutsättningar för samverkan. Det insamlade empiriska materialet sätts i relation till teorier om Public-Private-Partnerships, Principal-Agent-teori, Stakeholder theory samt finansiella nyckeltal.

5.1 Riskfördelning i Public-Private-Partnerships

PPP-modellen som presenteras av Grimsey & Lewis förespråkar att en risk ska fördelas till den part som är bäst lämpad att hantera den (Grimsey & Lewis, 2002). Modellen bygger på att aktörer handlar rationellt men det empiriska materialet visar att denna teori sällan kan appliceras i praktiken. Samtliga privata fastighetsbolag som intervjuades betonade att de arbetar efter tydliga avkastningskrav och att de inte är villiga att gå in i projekt där den förväntade avkastningen på förhand inte är tillräckligt hög, alternativt svårprognostiserad. Även det offentliga fastighetsbolaget Higab förklarade att den ekonomiska kalkylen är en mycket viktig aspekt, vilket belyser att även offentliga aktörer som har statlig uppbackning behöver ta hänsyn till faktorer som interna avkastningskrav.

Det empiriska resultatet skapar därmed ett dilemma för PPP-projekt, trots att en given riskfördelning kan vara rationell vill ingen aktör ta på sig risk. Detta lägger grunden till ett institutionellt dödläge, där parterna inte kan komma överens och sedermera inte åstadkommer något. Det finns även utländska fall där aktörernas ovillighet att ta på sig risk beskrevs som ett av de största hindren för att förverkliga stora PPP-finansierade arenaprojekt (Liu & Wilkinson, 2014).

Analysen visar att det finns ett gap mellan teorin i PPP-modellen och aktörernas ageranden och beteenden i praktiken. Modellens idé bygger på aktörernas gemensamma vilja att agera utifrån projektets bästa. Teoretiskt handlar det om vem som rimligen borde ta på sig risk medan det i praktiken snarare handlar om vem som är beredd att ta på sig den. Att vara villig att ta på sig risk är dessutom inte lika självklart i ett PPP-projekt, som ofta bygger på långsiktighet, dyra investeringar och politisk påverkan.

5.2 Reciprocitet

Teorin om reciproka preferenser visar att aktörerna i ett PPP-projekt inte bara påverkas av egna intressen såsom ekonomisk avkastning, utan visar även på en psykosocial vinkel. Förtroende samt tidigare erfarenheter och uppfattningar om samarbeten är viktiga faktorer som också är med och driver aktörers vilja eller ovilja att samarbeta (Chen et al., 2018). Empirin bekräftar teorin om reciproka preferenser genom Sverigehusets och Stenfastigheters olika erfarenheter av sina respektive samarbeten med kommunen. Sverigehuset beskrev dessa samarbeten som trygghetsskapande och långsiktigt stabila. Samtidigt upplevde Stenfastigheter att deras samarbetsvilja med det offentliga minskat efter långa processer, sena beslut och flertalet uteblivna åtaganden.

Att dessa två aktörer, trots sina många likheter, hade en såpass stor skillnad i uppfattning visar att förtroende, tidigare erfarenheter och uppfattningar i enlighet med den reciproka preferensteorin (Chen et al., 2018) spelar en betydande roll i ett PPP-projekts grundläggande förutsättningar. Tidigare beteenden kan spegla sig i framtida samverkansprojekt där aktörer potentiellt kan avstå deltagande med anledning av negativa erfarenheter. Långsiktigheten i PPP-projekt gör denna problematik särskilt betydande eftersom projektets samarbete behöver bygga på långsiktig, reciprok tillit.

5.3 Principal-Agent-problematik

Principal-Agent-teorin beskriver hur konflikter uppstår när agenten utför ett arbete åt principalen och agerar utifrån egenintressen. Detta kan bero på att aktörerna har olika syn på risk (Eisenhardt, 1989). Även informationsasymmetri är ett problem inom PPP-projekts fördelning av risk (Shrestha et al., 2019). I PPP-sammanhang är agenten oftast en privat aktör som utför uppdrag åt principalen, som är den offentliga aktören i denna kontext.

Empirin visar tydligt att Principal-Agent-teorins obalans mellan aktörer är påtaglig i Göteborgs mikromiljö. Higab beskrev hur privata aktörer oftast prioriterar kortsiktig ekonomisk vinst, vilket Tengbom arkitektkontor menade kan leda till överexploatering eller försök att kringgå höga men nödvändiga byggkostnader. Samtidigt berättade Stenfastigheter om sin misstro mot Göteborgs kommun på grund av sina tidigare erfarenheter av samarbeten

med aktören i fråga. Detta försvårar möjligheten och minskar viljan att ingå framtida samarbeten, och ger samtidigt stöd till problematiken i Principal-Agent-teorin. Samtidigt uppgav både Stadsbyggnadsförvaltningen och Leif Nilsson i Göteborg AB att Göteborgs kommun värdesätter ägandeskap och kontroll över evenemangsarenorna i staden. Detta styrker Principal-Agent-problematiken ytterligare då agenten upplever att förväntad avkastning och kontroll över projektet inte väger upp riskerna som behöver tas. Det stämmer väl överens med Principal-Agent-teorins synsätt på hur asymmetri i inställning till risktagande, avkastningskrav och kontroll präglar och är ett hinder för goda affärsbeslut.

Problematiken kan hanteras genom att aktörerna upprättar tydliga avtal för vem som belastas med vilka risker samt specificerar de olika parternas ansvar. Shrestha et al.'s ramverk för riskhantering i PPP-projekt utifrån Principal-Agent-teorin kan hjälpa aktörerna och bidra med ökad tillit och minskad informationsasymmetri (Shrestha et al., 2019). I arenafrågan i Göteborg skulle ett PPP-kontrakt som tydligt delar upp riskerna och vem som ska fatta vilka beslut kunna hjälpa till att minska konflikter som rotar sig i Principal-Agent-problematik.

5.4 Perspektiv från andra intressenter

Stakeholder theory betonar att en aktör måste ta hänsyn till fler än de aktörer som är direkt involverade i ett projekt. Att kunna identifiera och uppfylla sina intressenters behov är en viktig parameter för lyckade projekt (Freeman et al., 2010). I ett framtida PPP-arenaprojekt kan hänsyn behöva tas till aktörer såsom idrottsföreningar, skattebetalare och boende i Göteborg.

Stakeholder theory (Freeman et al., 2010) kan därmed vara användbart för att förklara en del av utmaningarna och konflikterna som kan uppstå vid större PPP-projekt. Teorin bygger på att varje aktör behöver balansera sina egna mål med intressenternas. Rent praktiskt visar empirin att både offentliga och privata aktörer inte är särskilt villiga att hitta kompromisser. En privat aktör kan till exempel inte gå från att potentiellt göra en riktigt bra affär till att ha ett negativt NPV, då ett negativt NPV skulle innebära att intäkterna inte täcker kostnaderna (Hillier et al., 2020). Samtidigt kan inte en offentlig aktör, som Tengbom arkitektkontor exemplifierade i empirin, tillåta att den privata aktören överexploaterar eller bygger billigare på bekostnad av kommunens skattebetalande invånare. Aktörer som snarare än att se projektets helhet väljer att utgå från egenintressen lägger grund för risken att förhållandet

mellan aktörerna blir asymmetriskt. Målkonflikterna som empirin uppvisar pekar därför tillbaka på Principal-Agent-problemen (Eisenhardt, 1989).

5.5 Ekonomisk hållbarhet

För att bedöma ett projekts förväntade avkastning kan nyckeltalen NPV och IRR användas (Hillier et al., 2020). De är rationella och okomplicerade och kan i teorin ge svar på om ett projekt ska genomföras eller inte. Empirin poängterar att privata aktörer behöver ställa krav på kortsiktig ekonomisk avkastning. Både Stenfastigheter och Sverigehuset belyste att de kräver en viss avkastning, och det offentliga fastighetsbolaget Higab styrkte också att så är fallet för privata aktörer vilka de samarbetar med. Higab belyste också att det med anledning av ett potentiellt arenaprojekts magnitud finns ett begränsat antal privata investerare som har ekonomiska medel nog för att delta.

I praktiken, och i synnerhet vad gäller PPP-projekt, är det mer invecklat än så. Higab förklarade att ett arenaprojekt inte bara måste kunna motiveras finansiellt utan även politiskt och socialt. En motivering kan till exempel vara att en arena bidrar till stadens attraktivitet och förmåga att vara värd för större evenemang. Detta stämmer väl överens med litteraturen som beskriver och lyfter att det även är nödvändigt att inkludera faktorer som inte är finansiella i ett beslutsunderlag (Alcaraz Carrillo De Albornoz et al., 2018). Därför är dessa finansiella lönsamhetsmått delvis otillräckliga som beslutsunderlag i ett stort PPP-projekt.

5.6 Bredare PPP-lösningar

En frekvent och återkommande utmaning med arenaprojekt i empirin har att göra med dess ekonomiska kalkyl. Den avkastning som en finansiär kan förvänta sig är enligt de flesta respondenterna för låg samt svår att förutse, vilket skapar ett behov av att öka projektets förväntade avkastning, samtidigt som så inte får ske på bekostnad av samhällelig nytta. Empirin riktar sig istället mot bredare PPP-lösningar där flertalet respondenter pekade på möjligheterna att exploatera mark runt omkring ett arenaprojekt, för att skapa alternativa intäktskällor och därmed öka de ekonomiska incitamenten för främst privata aktörer att bidra med finansiering. Detta skulle, trots att det inte har att göra med intäkter från själva arenaprojektet, hjälpa projektets totala NPV att bli positivt och därmed genomförbart. Detta skulle kunna tolkas som en form av utjämning av Principal-Agent-problemet (Shrestha et al., 2019). Genom möjligheten att kombinera investeringen i en arena med till exempel

byggrätter på attraktiv mark vägs projektets risker och låga kortsiktiga avkastning upp av minskade incitamentsproblem och högre förväntningar på framtida avkastning.

PPP-teorin om att risker bör placeras hos den som bäst och mest kostnadseffektivt kan hantera dem (Grimsey & Lewis, 2002) är baserat på empirin inte ett ramverk som går att luta sig fullt ut mot i praktiken. Istället tycks lösningar primärt anpassas efter aktörernas ekonomiska incitament, politiska intressen och förtroende för varandra. Empirin i stort antyder att det krävs en bredare förklaring än rationella teorier om samarbeten mellan offentliga och privata aktörer.

6 Diskussion

6.1 Slutsats

Denna studie syftar till att analysera förutsättningarna för ett eventuellt arenaprojekt i Göteborg, finansierat genom tillämpning av en PPP-modell utifrån parametrarna risk, incitament och samverkan. Undersökningen genomfördes genom kvalitativa, djupdykande intervjuer med olika relevanta aktörer vilka kompletterades med sekundärdata. Empirin har analyserats utifrån flertalet teoretiska ramverk såsom PPP-teori, Principal-Agent-teorin, Stakeholder theory samt finansiella lönsamhetsmått.

Enligt studien kan Public-Private-Partnership som finansieringsmodell möjligen tillämpas för ett framtida arenaprojekt i Göteborg. En sådan modell är dock förenad med tydliga utmaningar. Respondenterna identifierar i empirin både möjligheter och hinder med PPP i Göteborgs mikromiljö. Å ena sidan identifieras möjligheter i form av synergieffekter mellan privata och offentliga intressen, breda PPP-lösningar som kan resultera i högre lönsamhet och därmed förenkla kapitalanskaffning, samt potentiell samhällelig nytta i form av stadsutveckling. Å andra sidan framkommer betydande hinder i form av osäkerheter i fördelning av finansiell risk, avsaknad av tillräckliga ekonomiska incitament för privata aktörer, organisatorisk och politisk komplexitet, samt brister i förtroende mellan vissa aktörer.

Studien visar att det tycks råda ett institutionellt dödläge, då ingen aktör är villig att på egen hand bära en övergripande del av den finansiella risken associerad med ett arenaprojekt i Göteborg. Detta trots att flera av respondenterna i empirin uttrycker en teoretisk vilja att delta i ett hypotetiskt samfinansieringsupplägg. Teorin om reciproka preferenser får till viss del stöd av empirin, när det kommer till att tidigare erfarenheter och upplevd tillit mellan olika parter kan påverka deras vilja och förmåga att samarbeta. Principal-Agentteorin förklarar delvis varför samverkan mellan olika aktörer misslyckas då skillnader i riskaptit, kontrollbehov och mål skapar konflikter.

Det går baserat på studien att dra slutsatsen att en PPP-modell kan vara en potentiell finansieringslösning på arenafrågan i Göteborg, men att det enligt följande krävs flera olika förutsättningar för att det ska vara en realistisk möjlighet:

- Tydliga avtal vad gäller fördelning av finansiell risk och ansvar.
- Tillräckliga ekonomiska incitament för (främst men inte enbart) privata aktörer.
- Ömsesidig tillit mellan samtliga inblandade aktörer.
- Politisk målmedvetenhet och drivkraft att genomföra projektet.

Först med dessa förutsättningar på plats kan en PPP-modell ses som en möjlig finansieringslösning för arenafrågan i Göteborg.

6.2 Förslag till framtida forskning

Eftersom studien endast inkluderat respondenter som arbetar eller har arbetat för vissa typer av offentliga och privata aktörer, hade det varit intressant att i framtida forskning inkludera fler perspektiv. Lagen som i dagsläget spelar sina hemmamatcher på Gamla Ullevi, det vill säga IFK Göteborg, GAIS, ÖIS och Svenska Damlandslaget, hade sannolikt kunnat bidra till forskningsfrågan med intressanta synpunkter och perspektiv. Även supportrar skulle kunna inkluderas utöver de mest centrala aktörerna, eventuellt kopplat till Stakeholder theory.

För framtida forskning skulle även kvantitativa analyser kunna vara ett rimligt komplement till denna kvalitativa studie. Simuleringar av tillämpade PPP-modeller där olika finansiella nyckeltal som till exempel publikintäkter, driftkostnader, NPV och IRR framgår skulle kunna bidra till viktiga insikter om de ekonomiska aspekterna kring PPP.

Studien visade att politik spelar en relativt avgörande roll för stora infrastrukturprojekt där offentliga aktörer är involverade. Därför är ett intressant forskningsspår att göra en analys av beslutsprocesser på kommunal eller statlig nivå. En undersökning som ger insikt i hur dessa processer går till kan användas för att förstå hur de påverkar PPP-projekt från idé till förverkligande.

Slutligen är ett annat intressant forskningsspår jämförelsen mellan hur PPP-projekt ser ut i Sverige jämfört med likartade projekt i andra länder. Både kvalitativ och kvantitativ analys kan användas för att ta reda på hur länderna skiljer sig åt när det kommer till faktorer som samverkan, incitament och lönsamhet.

Referenslista

Alcaraz Carrillo De Albornoz, V., Lara Galera, A., Molina Millán, J. (2018). Is It Correct to Use the Internal Rate of Return to Evaluate the Sustainability of Investment Decisions in Public Private Partnership Projects? *Sustainability*, 10(12), sida 4371.

<https://doi.org/10.3390/su10124371>

Allabolag. (u.å). *Leif Nilsson i Göteborg AB*. Allabolag.

<https://www.allabolag.se/foretag/leif-nilsson-i-g%C3%B6teborg-ab/g%C3%B6teborg/konsult/2K3902OI5YF3I>

Axelsson, D. (2015). "Jag sa att jag fixar en arena för 100 miljoner". Borås Tidning.

<https://www.bt.se/artikel/jag-sa-att-jag-fixar-en-arena-for-100-miljoner/>

Backström, D., Kahn, J. (2011). *Arenabyggens finansiering - en studie av Swedbank Arena och Stockholmsarenan*. [Examensarbete, KTH]. DiVA.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:441162/FULLTEXT01.pdf>

Bovaird, T., Loeffler, E. (2015). *Public Management and Governance*. Routledge, London.

DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315693279>

Braun, V., Clarke, V. (2023). Thematic Analysis. In: Maggino, F. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*.

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1_3470

De Schepper, S., Dooms, M., Haezendonk, E. (2014). Stakeholder dynamics and responsibilities in Public–Private Partnerships: A mixed experience. *International Journal of Project Management*, 32(7), sida 1210-1222.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.006>

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), sida 57-74.

DOI: <https://doi.org/10.2307/258191>

Ericson, E. (2024). *Vibrationer från Gamla Ullevi – överväger att förbjuda matcher*. Stampen Media.

<https://www.gp.se/sport/fotboll/vibrationer-fran-gamla-ullevi-overvager-att-forbjuda-matcher.32be8958-7a97-4c88-a70f-3b78f0aa6a1d>

Europeiska Revisionsrätten. (2018). *Offentlig-privata partnerskap i EU: omfattande brister och begränsade fördelar*. (Särskild rapport, nr 9/2018).

<https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/sv/>

Fabege. (2025). *Arenastaden*. Fabege.
<https://www.fabege.se/har-finns-vi/solna/arenastaden/>

Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. N.K Denzin & Y.S Lincoln (Red.). *The SAGE Handbook*, (4:e uppl., Sida 301).
https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=qEiC-_ELYgIC&oi=fnd&pg=PA301&dq=definition+%22case+study%22&ots=C51YvoIq0F&sig=F6otgxJohllXfDbGUOVci243uik&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

FOJAB. (2025) *Eleda Stadion*. FOJAB.
<https://fojab.se/projekt/eleda-stadion/>

Fotboll.com. (u.å) *10 största fotbollsarenorna i Sverige*. Fotboll.com.
<https://www.fotboll.com/st%C3%B6rsta-fotbollsarenor-sverige>

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., De Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory - The State of the Art*. Cambridge University Press.
https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=xF8-WN1QIIMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=stakeholder+theory&ots=ZYy0X-ws4O&sig=v2XC7tTVKysnYJvdAP48Sk0x2Mk&redir_esc=y#v=onepage&q=stakeholder%20theory&f=false

Fröberg, A. (2024). *Blåvitts beslut i arenafrågan - har valt huvudspår: "Bästa vägen"*. Fotbollskanalen.
<https://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/blavitts-beslut-i-arenafragan-har-valt-huvudspar-basta-vagen/>

Gallant, C. (12 april 2024). *Net Present Value vs. Internal Rate of Return*. Investopedia.
<https://www.investopedia.com/ask/answers/05/npv-irr.asp>

Got Event. (2025) *Gamla Ullevi*. Got Event.
<https://gotevent.se/vara-arenor/gamla-ullevi/>

Grimsey, D., Lewis, M.K. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 20(2), sida 107-118. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00040-5)

Göteborgs Stad. (2025). *Stadsbyggnadsförvaltningen*. Göteborgs Stad.
<https://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-och-politik/kommunens-organisation/forvaltning-ar-och-namnder/stadsbyggnadsforvaltningen>

Hallberg, J. (2025) *IFK Göteborg - Hammarby IF*. ifkdb.se.
<https://ifkdb.se/match/5695>

Higab. (u.å -a). *Om Gamla Ullevi*. Higab.
<https://www.higab.se/vara-hus/gamla-ullevi/>

Higab. (u.å -b). *Om Higab*. Higab.
<https://www.higab.se/om-organisationen/>

Higab. (u.å -c). *Scandinavium*. Higab.
<https://www.higab.se/vara-hus/scandinavium/>

Hillier, D., Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., Jordan, B. (2020). *Corporate Finance* (4:e upplagan). McGraw-Hill Education.

IFK Göteborg. (2021). *Stenfastigheter ny huvudpartner*. IFK Göteborg.
<https://ifkgoteborg.se/nyheter/partner/2021/stenfastigheter-ny-huvudpartner-till-ifk-goteborg/>

IFK Göteborg. (2024). *Hel säsong med slutsålda*. IFK Göteborg.
<https://ifkgoteborg.se/nyheter/a-lag/2024/hel-sasong-med-slutsalda/>

IFK Göteborg. (2025a). *Den guldkantade historien*. IFK Göteborg.
<https://ifkgoteborg.se/om-ifk-goteborg/var-historia/>

IFK Göteborg. (2025b). *Gamla Ullevis historia*. IFK Göteborg.
<https://ifkgoteborg.se/om-ifk-goteborg/gamla-ullevi/#gamla-ullevis-historia>

IFK Göteborg. (2025c). 28|...matcher i rad med slutsålt på blåvita platser!. IFK Göteborg.
<https://x.com/IFKGoteborg/status/1921604021875273940>

IFK Göteborg. (2025d). *Verksamhetsberättelse 2024*. IFK Göteborg.
<https://www.calameo.com/read/005430868c94f3c979900?authid=YsbjSGRaLWDL>

Investopedia. (23 augusti 2023). *Agency Theory vs. Stakeholder Theory: What's the Difference?*. Investopedia.
<https://www.investopedia.com/ask/answers/031615/whats-difference-between-agency-theory-and-stakeholder-theory.asp>

Johnsson, A., Laul, R. (2022) *Kosovare Asllanis önskan: Byta nationalarena från Gamla Ullevi*. Stampen Media.
<https://www.gp.se/sport/fotboll/kosovare-asllanis-onskan-byta-nationalarena-fran-gamla-ullevi.f67425c5-8877-469c-94da-9d66b6e88b40>

Laul, R. (2014) *Notan: En miljard dyrare*. Schibsted.
<https://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/a/8wOk8Q/notan-en-miljard-dyrare>

- Laul, R. (2025a). *Flest medlemmar – ändå syns supportklubben Änglarna sällan i debatten*. Stampen Media.
<https://www.gp.se/sport/fotboll/ifk-goteborg/flest-medlemmar-anda-syns-supportklubben-anglarna-sallan-i-debatten-100db7c6-13cb-428b-9760-dc7a34b2ab5b>
- Laul, R. (2025b). *Allvarligt hot riktat mot Blåvitts klubbchef Håkan Mild*. Göteborgs-Posten.
<https://www.gp.se/sport/fotboll/ifk-goteborg/allvarligt-hot-riktat-mot-blavitts-klubbchef-hakan-mild.a9e9910d-c584-4b58-996b-cfa684cd76d4>
- Liu, T., Wilkinson, S. (2014). Large-scale public venue development and the application of Public-Private-Partnerships (PPPs). *International Journal of Project Management*, 32(1), sida 88-100.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.003>
- Lundbäck, M., & Daunfeldt, S.-O. (2013) *Slutrapport: Kommunalt företagande som konkurrensbegränsning – företagens perspektiv*. Ratio.
https://cms.ratio.se/app/uploads/2014/11/slutrapport_kkv_fv.pdf#:~:text=st%C3%A4lla%20en%20f%C3%B6rdjupande%20fr%C3%A5ga%20n%C3%A4r,g%C3%A4ller%20sk%C3%A4let%20till%20deras%20priss%C3%A4ttningsstrategi
- Matheson, V. (2019). *IS THERE A CASE FOR SUBSIDIZING SPORTS STADIUMS?* *Journal of Policy Analysis and Management*, 38(1), 271–277.
<http://www.jstor.org/stable/45105540>
- Patel, R., Davidson B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (5:e uppl., Sida 51-57). Studentlitteratur.
- PwC. (2011) *Nationalarenan och arenastaden – riskanalys för Solna stad 110429*. PwC.
<https://www.yimby.se/UserFiles/b043a606-7dbb-4d73-b483-725a46214a3b/567/a1d1f9c5-7ffc-11e0-992f-b23d18c2875e.pdf>
- Shrestha, A., Tamošaitienė, J., Martek, I., Hosseini, M.R., Edwards, D.J. (2019). A Principal-Agent Theory Perspective on PPP Risk Allocation. *Sustainability and Risks in Construction Management*, 11(22).
DOI: <https://doi.org/10.3390/su11226455>
- Sjöstedt, V., Persson, O., Fagernäs, F., Alksnis, T., Franzén, M. (2024) *Svensk elitfotbolls ekonomiska liga*. Ernst & Young.
<https://mb.cision.com/Main/1179/4082838/3175645.pdf>
- Solna Stad. (2025) *Arenastaden*. Solna Stad.
<https://www.solna.se/bygga-bo--miljo/stadsutveckling/stadsutvecklingsprojekt/arenastaden>

Sport & Affärer. (2024). *SM i sponsring 2024*. Sport & Affärer.

<https://www.sportaffarer.se/?sida=smisponsring>

Stenfastigheter. (2025). *Om Stenfastigheter*. Fastighetsgruppen Stenfastigheter.

<https://www.stenfastigheter.com/om-oss/>

Stensö de Marie, L. (2013). *Hur stadsbyggnadsprojektet Arenastaden påverkar befintliga och framtida kontorsfastighetsvärden*. [Examensarbete, KTH]. DiVA.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:632815/FULLTEXT01.pdf>

Svenska Akademien. (2015) *SAOL: uppslagsord "reciprocitet"*. SAOL.

<https://svenska.se/saol/?id=2422740&pz=5>

Svenska Fotbollförbundet. (2012) *Verksamhetsberättelse 2012*. Svenska Fotbollförbundet.

<https://svff.svenskfotboll.se/49ec74/globalassets/svff/dokumentdokumentblock/verksamhetsberattelser/vb2012.pdf#:~:text=ny%20Nationalarena,%E2%80%93%20ja%2C%20d%C3%A5%20%C3%A4r%20detta>

Svensk Fotboll. (2024). *Allsvenskan 2024 - Publiksnitt hemma*. Svenska Fotbollförbundet.

<https://www.svenskfotboll.se/serier-cuper/lagstatistik/allsvenskan-2024/115560/>

Sverigehuset i Göteborg. (2025). *Om Sverigehuset*. Sverigehuset i Göteborg.

<https://www.sverigehuset.se/om-sverigehuset>

Sveriges Radio. (2025). *Efter skandalen – IFK Göteborg har gjort en polisanmälan*. SR.

<https://www.sverigesradio.se/artikel/efter-skandalen-har-polisanmalt>

SVT. (2024) *Gamla Ullevi förlorar statusen som nationalarena*. Sveriges Television.

<https://www.svt.se/sport/fotboll/gamla-ullevi-forlorar-statusen-som-nationalarena>

SVT. (2022). *Historisk match – nytt publikrekord för damlandslaget*. Sveriges Television.

<https://www.svt.se/sport/fotboll/historisk-match-nytt-publikrekord-for-damlandslaget>

Tengbom. (2025). *Vår historia*. Tengbomgruppen.

<https://tengbom.se/historia/>

Wallenstam. (2025). *Kort om oss*. Wallenstam.

https://www.wallenstam.se/sv/om_oss/om-Wallenstam/om-oss/

Wang, Y., Cui, P., Liu, J. (2018). Analysis of the risk-sharing ratio in PPP projects based on government minimum revenue guarantees. *International Journal of Project Management*, 36(6), sida 899-909.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.007>

Bilagor

Bilaga A. Intervjuguide

Intervjuerna utgår från följande frågor:

1. Vad är din yrkesroll?
2. Kan du berätta om organisationen du arbetar för, vad är er huvudsakliga verksamhet?
3. Vad är er generella inställning till, samt erfarenhet av, affärsmässiga interaktioner med privata respektive offentliga aktörer?
4. Hur påverkar ekonomiska incitament och avkastningskrav ert arbete och hur skiljer det sig i samarbeten med offentliga respektive privata aktörer?
5. Har ni som organisation tidigare erfarenheter av projekt som finansierats med en Public-Private-Partnership-modell?
6. Hur arbetar ni med riskbedömning i er dagliga verksamhet, och vilka finansiella risker kan ni som organisation tänkas bära om ni hypotetiskt hade deltagit i ett arenaprojekt?
7. Vad ser du som en optimal fördelning av ansvar och risk mellan offentliga och privata aktörer i ett sådant projekt?
8. Tror du baserat på ert perspektiv att en PPP-modell hade varit möjlig att implementera som en finansieringslösning för ett framtida arenaprojekt i Göteborg?
9. Hade ni som organisation kunnat tänka er att vara en del i en sådan lösning och vad skulle isåfall krävas när det kommer till samverkan, risk och lönsamhet?