



Företagsekonomiska institutionen  
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Kandidatuppsats 10 poäng  
HT 2003

# Vinstintresse i friskolor

*- en studie om skolföreträdares förhållningssätt till  
vinstintresse i sin verksamhet*

Författare: Caroline Engdahl  
Sara Tull

Handledare: Anders Lundkvist

# Förord

Efter en lång och mödosam resa har vi äntligen nått slutet på vårt äventyr. Det har varit spännande, kaotiskt, kul, jobbigt och framför allt oerhört lärorikt.

Vi vill först och främst tacka vår handledare Anders Lundkvist som alltid tagit sig tid för oss, trots att han är en upptagen man. Med honom har vi diskuterat, vänt och vridit på problem och fått givande vägledning. Även Richard Gatarski får man tacka för träffsäker kritik och engagemang. Han förtjänar dessutom en eloge som upphovsman till ämnet ”Skolan som produkt”.

Tack till alla respondenter för ert deltagande. Utan er hade det här arbetet naturligtvis inte blivit av. Ett särskilt tack till Gunnel Mohme, Peter Haas och Håkan Edman för värdefull insyn i en för oss okänd värld. Caroline och Erik har varit ett stort stöd och alltid levererat konstruktiv kritik. Tack för glass, bullar och goda pannkakor! Tack också till Carina Holmberg, för förmedlandet av en viktig kontakt.

Slutligen vill vi tacka varandra för alla skratt, goda luncher, fikapauser och för att vi stod ut ända in i mål. Ett litet tack vill vi också ge Micke och Johan för att ni finns.

Stockholm den 11 januari 2004

Caroline Engdahl

Sara Tull

# Sammanfattning

Förekomsten av vinstintresse i skolverksamheten uppstod som en följd av att svenska skolor konkurrensutsattes år 1992 då privata aktörer tilläts starta fristående skolor. När företrädare för friskolor började uttala sig om vinstmål inledde detta en mediadebatt om vinstintresse i skolor. Enligt vissa var risken med vinstintresse att det skulle gå ut över skolundervisningens kvalitet. Andra menade att lönsamhet var en förutsättning för att över huvud taget kunna bedriva en verksamhet. Att ämnet blev omdebatterat beror förmodligen på att friskolor befinner sig i gränslandet mellan privat verksamhet och offentlig förvaltning

Syftet med vår uppsats är att utreda hur företrädare för svenska fristående skolor förhåller sig till vinstintresse i sin verksamhet. Detta gör vi genom att undersöka vilka orsaker som ligger bakom förhållningssättet samt hur det tar sig uttryck. Vår förhoppning är att kunna bidra till en ökad förståelse och bereda väg för nya tankar och frågor. Vår undersökning omfattar djupintervjuer med åtta företrädare för fristående skolor i Stockholms län. Vi har försökt få en spridning i vårt urval genom att välja företrädare för skolor med olika bolagsformer, i både stora och små verksamheter. Det är troligt att varje intervjusituation kunde ha gett mer information om vi hade haft mer erfarenhet av metoden. Vi hoppas att arbetet inte har blivit alltför påverkat av detta och att det trots allt är en intressant läsning.

I vår undersökning fann vi att alla respondenter är positiva till den typ av vinst som återinvesteras i verksamheten. Denna, anser de, är nödvändig för att skolan ska kunna överleva på lång sikt. Majoriteten av de respondenter som är företrädare för aktiebolag är också positiva till vinstutdelning, det vill säga att låta vinsten lämna verksamheten för att delas ut till aktieägare. För dem är det självklart att externa finansiärer måste få avkastning på det kapital de satsat i skolan. De respondenter som driver sina skolor som ekonomiska föreningar och stiftelser anser inte att denna typ av vinstintresse har i skolverksamhet att göra.

Orsaken till att företrädarna har olika förhållningssätt till vinstintresse beror på bakomliggande värderingar. Vi har sett tre tydliga uttryckssätt för deras värderingar: valet av bolagsform, vilken aktör som sätts främst samt hur förhållningssättet kommuniceras. Vår analys visar även att det, oberoende av vad företrädarna prioriterar - lönsamhet eller kvalitet, krävs en balans mellan dessa båda faktorer för att skolverksamheten ska överleva på lång sikt.

Oavsett vilken inställning företrädarna har till vinstintresse påverkar de, genom sitt agerande, det egna och andras handlingsutrymme att göra vinst. Det moraliska handlingsutrymmet att göra vinst förefaller mindre än i andra typer av verksamheter. Detta beror på att skolor finansieras av skattemedel och består av skolbarn, något som vi diskuterar vidare i uppsatsens final. Diskussionen mynnar ut i en uppmaning där vi efterfrågar att en större hänsyn tas till de skolor som fått tillåtelse av Skolverket att bedriva verksamhet. Det är upp till Skolverket att granska skolors undervisningskvalitet och om det görs ordentligt sker en utgallring av dåliga skolor oberoende av om de drivs i privat eller kommunal regi.

**Nyckelord:** Friskolor, Vinstintresse, Värderingar, Handlingsutrymme.

# Innehållsförteckning

1	Introduktion .....	5
1.1	Inledning .....	5
1.2	Bakgrund .....	6
1.3	Problematisering .....	7
1.4	Forskningsfråga .....	8
1.5	Syfte .....	9
1.6	Avgränsningar .....	9
2	Metod .....	10
2.1	Val av metod .....	10
2.2	Urval .....	10
2.3	Förstudie .....	11
2.4	Djupintervjuer .....	12
2.5	Datasammanställning och analys .....	13
3	Teori .....	14
3.1	Vinst och vinstintresse .....	14
3.2	Etikens betydelse för vinstbegreppet .....	14
3.3	Agerande är kommunikation .....	15
3.4	Handlingsutrymme .....	15
3.5	Teoretisk referensram .....	16
4	Undersökningen .....	18
4.1	Presentation av respondenterna .....	18
4.1.1	Charlotte Engdahl .....	18
4.1.2	Monica Lundberg .....	18
4.1.3	Anders Hultin .....	18
4.1.4	Per Svangren .....	19
4.1.5	Lars Ag .....	19
4.1.6	Louise Andersson .....	19
4.1.7	Eva Eriksson .....	20
4.1.8	Rosemary Schennings .....	20
4.2	Resultatredovisning .....	21
4.2.1	Våra respondenters syn på vinstintresse .....	21
4.2.2	Skälig vinstnivå .....	22
4.2.3	Hantering av skolornas eventuella överskott .....	23
4.2.4	Förmedling av synen på vinstintresse .....	24
4.2.5	Hantering av underskott i verksamheterna .....	25
4.2.6	Avvägning mellan lönsamhet och kvalitet .....	27
4.2.7	Respondenternas drömscenario .....	28
5	Analys .....	29
5.1	Värderingar speglas i agerandet .....	29
5.2	Värderingarna styr vilken aktör som ska prioriteras .....	30
5.3	Lönsamhet och kvalitet - två sidor av samma mynt .....	31
5.4	Agerandet påverkar handlingsutrymmet .....	32
6	Slutsatser .....	34
7	Final .....	35
7.1	Avslutande diskussion .....	35
7.2	Reflektion över uppsatsarbetet .....	38
7.3	Förslag till vidare forskning .....	39

---

7.4	Metodkritik .....	39
8	Referenslista.....	40
8.1	Publicerat material .....	40
8.2	Muntliga källor .....	42
Bilaga 1	Brev .....	43
Bilaga 2	Intervjuguide .....	44
Bilaga 3	Bolagsformer .....	45

# 1 Introduktion

*I det första kapitlet motiverar vi uppsatsens ämnesval genom att beskriva bakomliggande orsaker till det problem som formuleras i forskningsfrågan. Vidare drar vi upp riktlinjerna för denna uppsats genom att definiera vårt syfte och avgränsa oss.*

## 1.1 Inledning

En varm sommardag i Stockholms innerstad möttes vi för att äta lunch i Humlegårdens gröna gräs. Sara kom från sitt sommarjobb och fick en välkomnande paus i artikelanalysen som hon jobbade på medan Caroline hade varit ute och köpt sololja inför Bulgariensemestern. Orsaken till dagens sammankomst var den kommande höstterminen kandidatuppsats. Hittills var vi överens om att ämnet skulle kännas viktigt för oss båda och att det skulle vara något som vi verkligen var intresserade av. Eftersom Sara satt hela dagarna och läste tidningsartiklar om friskolor var hon mitt uppe i det ämnet och bubblade av uppsatsidéer kopplat till detta. Sara hade bland annat märkt att många av tidningsartiklarna kretsade kring ämnet vinstintresse, något som intresserade oss båda.

Carolines mamma skulle starta en fristående grundskola till hösten och Sara har en bakgrund som idrottslärare. Skolan var därför ett ämne som låg oss båda varmt om hjärtat och som vi hade starka åsikter om. Vi skulle skriva uppsats i företagsekonomi och därför kändes ämnet ”Vinstintresse i friskolor” som gjort för oss. Eftersom media vid flera tillfällen har kritiserats för att inte alltid ge en sanningsenlig bild av verkligheten kom frågan upp om huruvida vinstdebatten var rättvis mot friskolorna.

Sara hade från sina år som lärare en mer nyanserad bild av kommunal verksamhet än Carolines något fördomsfulla åsikter. Detta ledde till en het diskussion om vilka fördelar privatiseringen av skolväsendet egentligen fört med sig. Lunchen lugnade dock ner oss en smula och vi insåg att det vid det här tillfället inte fanns några givna svar. Därför kom vi överens om att vi ville gå vidare med ämnet och att vi skulle försöka gå till botten med hur situation verkligen såg ut. Vi ville prata med skolföreträdare som hade möjlighet att ge oss sin bild av hur de förhåller sig till vinst i sina verksamheter. Fulla av förväntan inför höstens uppgift lämnade vi Humlegården. Sara gick med ny energi till arbetets tunga ok och Caroline skuttade iväg för att hämta sina flygbiljetter.

## 1.2 Bakgrund

Friskolereformen genomfördes år 1992 av den borgerliga regeringen och innebar att det skulle finnas alternativ till den kommunala skolan. Fristående skolor, allmänt kallade friskolor, vilka godkännts av Skolverket fick rätt att få en ersättning som ungefär motsvarade det som kommunala skolor mottog. Ett skolpengssystem infördes där varje elev var knuten till en bestämd summa pengar som eleven tog med sig till den valda skolan. Reglerna för finansieringen av fristående skolor ändrades så att bidragen, som tidigare varit statsbidrag, i stället utbetalades av kommunerna (Ds 2001:12).

För grundskolor var det upp till varje kommun att fastställa hur stor skolpengen skulle vara (ibid.). För gymnasieskolan däremot reglerades skolpengen från början av en riksprislista framtagen av staten. Där fastställdes vad varje elevplats på ett specifikt gymnasieprogram skulle kosta. Från och med den 1 januari 2003 gäller dock andra regler. Det nya bidragssystemet för gymnasieskolor innebär att elevens hemkommun bestämmer bidragets storlek för varje elev (Skolverket 2003). Friskolereformens skolpengssystem har under det senaste decenniet medverkat till en snabb tillväxt av både antalet friskolor och andelen elever som väljer friskolor (Ds 2001:12). Läsåret 02/03 valde drygt fem procent av Sveriges grundskoleelever och cirka åtta procent av gymnasieeleverna att gå i fristående skolor (Friskolornas Riksförbund 2003).

Ett syfte med friskolereformen var att det offentliga skolmonopolet skulle brytas upp. Den nya konkurrenssituationen ansågs leda till effektivare resursallokering och pedagogiskt nytänkande (Ds 1994:72). Ett annat syfte med reformen var initialt att möjliggöra för föräldrar i små byar på landsbygden att kunna behålla sin byskola genom att driva den själva (Kaintz Rognerud och Öberg 2003). Enligt Kaintz Rognerud och Öberg (ibid.) kunde ingen skolpolitiker förutse att friskolorna tio år senare även skulle bestå av stora centraliserade skolföretag. Framför allt kunde ingen ana att friskolor skulle kunna göras till vinstdrivande verksamheter (ibid.).

Över hälften, 52 procent, av alla friskolor drivs idag i aktiebolagsform (Johansson 2003). Enligt Gunnel Mohme vid Friskolornas Riksförbund (personlig intervju 6 oktober 2003) har folk i allmänhet overseende med enstaka skolor som drivs som aktiebolag. Samma hänsyn ges dock inte till de stora friskoleföretagen. Detta, tror Mohme, kan bero på en utbredd uppfattning om att det uppstår en intressekonflikt att driva en skola med en pedagogisk idé som samtidigt är ett större aktiebolag. (ibid.).

I samband med Kunskapsskolans start 1999 inleddes en livlig diskussion i flera svenska dagstidningar om huruvida det var tillåtet att tjäna pengar på skolbarn. Redan då var Kunskapsskolans vd, Anders Hultin, en central gestalt i denna debatt och han uttalade sig senare i Dagens Industri (Tillberg 2001):

”Affärsidén är snarlik vilket flygbolag som helst. Det gäller att fylla stolarna. Det är de två sista som ger vinsten”.

Detta blev ett av de mest uppmärksammade uttalandena sedan friskolereformen infördes. I vår förstudie framkom det att en stor del av tidningarnas diskussioner bottnar i ideologiska meningsskiljaktigheter mellan de olika politiska partierna (personlig intervju med Gunnel Mohme 6 oktober 2003). Enligt Gunnel Mohme (ibid.) är de borgliga partierna överlag positiva till vinstdrivna skolor medan vänsterpartiet och hälften av det socialdemokratiska partiet är negativa.

Utbildningsminister Tomas Östros (s) anser att skolor med uttalat vinstintresse bör försvinna helt. Med detta menar Östros att skolornas eventuella vinster kan användas i verksamheten men inte delas ut i form av aktieutdelning. Justitiedepartementet har fått i uppdrag att utreda huruvida ickevinstutdelande aktiebolag bör vara den bolagsform i vilken friskolor ska kunna drivas framöver (Kaintz Rognerud 2003). Förespråkare för vinstdrivna skolor, som exempelvis Vidar Andersson (s), anser dock, i motsats till Östros, att eventuella vinster måste kunna få användas på andra sätt (Dagens Industri 2001-01-31). Exempelvis måste investerare som skjutit till pengar till skolverksamheten ges möjlighet att få tillbaka ränta på sitt satsade kapital. I annat fall blir det svårt att motivera företag att stötta skolor ekonomiskt (ibid.). Meningarna går således isär när det gäller vinstintresse i skolverksamheten.

### 1.3 Problematisering

Med början under 1980-talet kom den privata och den offentliga sektorn att blandas upp allt mer. Privata företag gick in i verksamheter som tidigare endast varit förbehållna den offentliga sektorn samtidigt som tidigare offentliga organisationer rörde sig mot den privata sektorn (Brytting et al. 1993). Detta medförde att de olika normsystemen i privat och offentlig sektor ställdes mot varandra och den privata sektorns lönsamhetstänkande gjorde inträde i verksamheter som tidigare aldrig kommit i kontakt med det. Sjukhus, äldreomsorg, post och telebolag har fått känna på stora förändringar sedan privatiseringsvågen drog igång (ibid.).

Ur ett företagsekonomiskt perspektiv kan det vara svårt att förstå varför strävan mot vinst i en verksamhet kan väcka så starka känslor och uppfattas som fel. Enligt Billing (1999) finns det de som tycker att det är självklart att skolföretag har som mål att gå med vinst. Verksamheter som precis går runt ekonomiskt lämnar ju inga marginaler åt oförutsedda händelser. Att inte gå med vinst skulle av dessa till och med anses oansvarigt (ibid.). Om skolorna införde ett mer långsiktigt ekonomiskt tänkande skulle det ge dem möjlighet att allokera resurser från ett verksamhetsår till ett annat och därigenom spara för framtida investeringar.

Vinst som till fullo går tillbaka in i verksamheten är dock inte samma sak som att dela ut överskott i form av aktieutdelning. I det första fallet handlar det om att skolan hushåller med tilldelade resurser och sparar dem för att använda överskottet i verksamheten. I det andra fallet handlar det om att pengar lämnar skolan för att gå till externa finansörer. Dessa har förvisso riskerat sitt kapital i verksamheten, precis som Vidar Andersson nämner ovan. Att privata aktörer

bedriver undervisning med vinstintresse kan dock uppfattas som stötande. Enligt Kaintz Rognerud (2003) är aktieägare som profiterar på barns skolundervisning en oroande aspekt eftersom lönsamheten då sker på bekostnad av god undervisningskvalitet, exempelvis genom lågprioritering av dyra ämnen såsom idrott och slöjd. Gunnel Mohme (personlig intervju 6 oktober 2003) påpekar att det även kan uppfattas som ett problem att de vinstdrivande skolorna gör vinst på skolpengen eftersom den består av skattebetalarnas pengar.

Nationalekonomen Milton Freedman menar att ett företags enda mål är att gå med vinst (Hermerén 1989). Andra hävdar istället att vinsten inte kan vara allt annat överskuggande (Hansson 1986). Enligt intressentmodellen ska företagen förvisso ta hänsyn till sina ägare men även till andra aktörer, exempelvis sina kunder och anställda (Tuleja 1988). Detta skulle innebära att det således finns andra argument än de ekonomiska som väger tungt. Inom skolverksamheten krockar effektivt företagsekonomiskt tänkande med uppfattningen om att det är motbjudande att göra vinst på skolbarns bekostnad. Skolbarn är kanske inte något som kan jämföras med flygstolar hur som helst, så som Anders Hultin uttryckt sig. Meningsskiljaktigheterna kan bero på att företag inom privat och offentlig sektor har olika värdesystem där olika värden är mer centrala än andra (Brytting 1998).

Forskning om företags vinstintresse, sett utifrån ett etiskt perspektiv, förekommer sedan tidigare. Detta synsätt har dock, oss veterligen, inte applicerats på skolverksamheter ännu. Vi uppfattar det som att fristående skolor står med den ena foten i privat verksamhet och den andra i offentlig förvaltning. Därför tycker vi att det skulle vara intressant att se hur friskolornas företrädare tar ställning till vinstintresse i sin verksamhet. Vi vill se om deras värderingar och inställning till vinst påverkas av att friskoleverksamheten befinner sig mitt emellan två världar, och hur det avspeglas i deras agerande. På grund av omvärldens värderingar är det möjligt att friskolorna inte har ett lika stort handlingsutrymme som företag inom den privata sektorn har. Detta vill vi undersöka genom att tala med företrädare för olika friskolor.

## 1.4 Forskningsfråga

Ovanstående problematisering har lett fram till följande forskningsfråga:

- Hur förhåller sig företrädare för svenska fristående skolor till vinstintresse i sin verksamhet?

För att få en djupare förståelse för varför företrädare förhåller sig till vinstintresse som de gör vill vi försöka utreda vilka orsaker som ligger bakom företrädarnas förhållningssätt. Vidare vill vi undersöka hur detta förhållningssätt tar sig uttryck. Med begreppet företrädare menar vi de personer som innehar en vd-position eller motsvarande i friskoleorganisationer.

## 1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utreda hur företrädare för svenska fristående skolor förhåller sig till vinstintresse i sin verksamhet. Vår förhoppning är inte att komma med några slutgiltiga svar utan vi vill kunna bidra till en ökad förståelse och bereda väg för nya tankar och därigenom generera nya frågor.

Avsikten med undersökningen är inte att bestämma hur företrädare för svenska friskolor borde förhålla sig till vinstintresse, utan i stället beskriva hur de faktiskt förhåller sig till vinstintresse.

## 1.6 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att enbart undersöka företrädarnas syn på vinstintresse. Vi har gjort ett antagande att företrädarna i första hand representerar sina verksamheter och inte sig själva som privatpersoner. Med detta som grund behandlar vår uppsats vinstintresse ur ett ledarperspektiv. Vi är medvetna om att det finns flera olika aktörer som berörs av vinstintressedebatten så som till exempel elever, föräldrar och anställda. I denna uppsats har vi dock valt att inte titta närmare på hur dessa aktörer ser på vinst.

Genomgående för hela uppsatsen har vi valt att vända oss till företrädare för friskolor i Stockholms län. Dessa kan inte representera friskolor i hela landet, men vi valde Stockholms län eftersom det var mest tillgängligt för oss. Vidare har vi avgränsat oss från att gå alltför djupt in på partipolitiska åsikter om vinstintresse.

## 2 Metod

*I detta kapitel presenterar vi hur vi har gått till väga för att få svar på vår forskningsfråga. Vi redogör för vår förstudie, teorihantering och val av respondenter. Vi beskriver även hur vi förberedde vår undersökning samt hur vi gick tillväga med denna. Slutligen redovisar vi hur vår data har sammanställts och analyserats.*

### 2.1 Val av metod

Problematismen som genererat vår forskningsfråga spänner över flera skilda ämnesområden. Därför blev det nödvändigt för oss att leta efter teorier inom olika områden för att finna möjliga kopplingar till vår forskningsfråga. Sambandet mellan de olika teorierna har vi beskrivit i en teoretisk referensram. Vi har inte använt teorierna för att beskriva hur verkligheten ser ut utan för att få hjälp att hitta mönster från vår data samt generera frågor. Enligt Gummesson (2000) är detta ett exempel på hur en undersökning bedrivs med en induktiv ansats. Vår empiriska data skapades utifrån en undersökning bestående av åtta samtalande intervjuer, i fortsättningen benämnda djupintervjuer (se 2.4 för närmare beskrivning). I analyskapitlet återkopplades sedan resultatet av denna empiri till vår teoretiska referensram.

Vi är medvetna om att när vi väl hade valt en teori fanns det en risk att denna skulle komma att färga vår syn på andra teorier. Vi kanske då bara skulle se det vi ville se och därigenom skulle endast sådant som vi kunde koppla till våra ursprungliga tankar utkristallisera sig. Därför var det viktigt för oss att försöka hålla en viss distans i vårt förhållningssätt till valda teorier för att inte gå miste om andra värdefulla kopplingar. Gummesson (2000) påtalar att denna teoretiska känslighet är viktig för forskare.

### 2.2 Urval

Eftersom vi valde att göra djupintervjuer, vilka tar tid och kräver mycket bearbetning (Sverke 2003), bestämde vi oss under intervjuarbetets gång för att endast ha åtta respondenter. Vi ansåg att det var viktigt att noga välja ut dessa respondenter så att de representerade olika skolkategorier. Detta kallar Dahmström (2000) för ett subjektivt urval och det rekommenderas för denna typ av undersökning. Eftersom vårt intresse för uppsatsämnet ursprungligen väcktes på grund av medial uppmärksamhet bestämde vi oss tidigt för att vi ville intervjua företrädare vilka förekommit mycket i media. Vi hade dock en förhoppning om att hitta intressanta typfall och ville därför också tala med skolföreträdare som varit mindre exponerade i media. Vi är medvetna om att de företrädare som intervjuats endast talar utifrån sin egen situation och inte kan representera alla friskolor.

För att få en ännu bättre spridning och variation inom respondentgruppen valde vi att titta på i vilken bolagsform skolorna drivs. Vi ville se om detta är faktorer som kan påverka företrädarnas inställning till vinstintresse i sin verksamhet. Vi ville

också genomföra intervjuer med chefer för både stora friskoleföretag och små enstaka friskolor. Med friskoleföretag menar vi de som driver flera skolenheter inom sin organisation.

Vi kontaktade våra respondenter per telefon och via mail. I mailet bifogade vi ett brev (se bilaga 1) som kort beskrev oss själva, vår utbildning och syftet med intervjuerna. Vi fick positivt gensvar från nästan alla vi kontaktade. Ett skolföretag tyckte tyvärr att uppsatsämnet var alltför komplicerat för att avhandla på endast en timme. Vid en annan skola ville ingen, i dagsläget aktiv, ställa upp på en intervju. Den situationen löste vi genom att i stället tala med skolans grundare. Vi ansåg att denne person, trots att han nu är pensionerad, ändå kunde representera de värderingar som skolan står för. Alla våra respondenter tillfrågades om vi fick använda deras namn i uppsatsen och samtliga gav sitt godkännande. Vi är medvetna om att detta medförde en risk för att respondenterna gav socialt anpassade svar vid intervjuerna för att inte skada sin verksamhet.

Ursprungligen var vår avsikt att intervjua även skolförvaltningschefer i kommuner med olika politiskt styre. Vi frågick dock denna tanke och riktade istället in oss enbart på fristående skolor eftersom det fanns tillräckligt med intressant material inom denna grupp. Innan vi avgränsade oss till friskolor hann vi dock genomföra en intervju men en skolförvaltningschef med ansvar för en kommuns alla skolor. Resultatet av denna intervju har vi valt att inte använda annat än som ett komplement till vår förstudie.

## 2.3 Förstudie

För att få en större förståelse för hur skolor hanterar sin ekonomi har vi genomfört en förstudie och genom denna försökt sätta oss in i ämnet bättre. Förstudien har bland annat bestått av en intervju med en representant för intresseorganisationen Friskolornas Riksförbund och en intervju med en f.d. skolförvaltningschef, verksam 1993-99, i en Stockholmskommun. Den senare intervjun hjälpte oss att bättre förstå beslutsgången i kommuner samt den förändring som skedde i deras arbete i samband med införandet av det nya skolpengssystemet. Intervjun med representanten för Friskolornas Riksförbund gav oss mer kött på benen vad gäller den pågående debatten om skolors vinstintresse, friskolors olika bolagsformer samt eventuella svårigheter för friskolor att agera på lika villkor som kommunala skolor. Efter vårt möte med representanten för Friskolornas Riksförbunds uttryckte vi en önskan om att få närvara vid deras höstkonferens vilket gick bra. Konferensen ledde inte till att vi fick några egentliga svar på vår forskningsfråga, men var ändå värdefull för att ge oss en djupare förståelse för friskoleföreträdares vardag.

Förstudien har även bestått av att vi, den 19 september 2003, närvarade vid en disputation med ämnet ”Moralisk ekonomi i sjukvården” vid Stockholms Universitets företagsekonomiska institution. Disputationen gav oss värdefulla tips på hur frågor rörande etik och moral kan hanteras i en intervjusituation.

## 2.4 Djupintervjuer

För att få fram nyanser och kunna gräva djupare i vårt ämne valde vi att genomföra djupintervjuer vilket gav oss möjligheten att få en närmare kontakt med våra respondenter. Denna metod innebär, enligt Bjerke (2003), att intervjuarna ställer frågor utan givna svarsalternativ med ambitionen att se situationen ur respondentens perspektiv. Ett sätt för oss att få mer nyanserade svar var att försöka känna av stämningar och attityder från respondenterna och ställa lämpliga följdfrågor. Att följa upp med kompletterande frågor är, enligt Bjerke (ibid.), centralt för djupintervjuer och ger möjlighet att inte gå miste om värdefull information.

Vid Carl-Åke Elmersjös disputation om "Moralisk ekonomi i sjukvården" väcktes frågan om hur känsliga ämnen som till exempel etik tas upp i en intervjusituation. Professor Claes Gustafsson (19 september 2003) gav då rådet att inte direkt nämna sådana begrepp i en intervjufråga utan att i stället försöka nå dit på omvägar. Enligt Gustafsson finns det annars en risk för att "alla respondenter blir helgon och endast talar om hur etiska de är". Vid våra intervjuer var vi noga med att följa detta råd. Följaktligen har vi försökt att analysera fram respondenternas värderingar utifrån deras syn på vinstintresse istället för att fråga rakt ut om deras etiska förhållningssätt. Eftersom vinst och vinstintresse dessutom kan ha många olika betydelser ville vi inte definiera dessa begrepp åt våra respondenter utan de fick själva delge oss sin version.

Under intervjuernas gång var det vår ambition att ge varje respondent utrymme och se vilken riktning intervjun skulle ta. Vi ville låta varje respondent, under lugna former, berätta om sin inställning till vinstintresse. Enligt Bjerke (2003) förmodas den intervjuade känna sig mer avslappnad där han eller hon känner sig hemma. Därför såg vi gärna att respondenterna själva valde tid och plats för sin intervju. Det resulterade i att vi träffade våra respondenter på deras kontor, i deras skolor, i en skolrestaurang eller som i ett fall hos oss på Företagsekonomiska institutionen. Vid några intervjuer tog respondenten hjälp av en kollega för att besvara vissa frågor.

Vi beräknade att intervjuerna skulle ta ungefär en timme. Några intervjuer tog dock kortare tid än så. I ett fall berodde det på respondentens tidsbrist i och med en akut situation på skolan. Andra gånger fick vi snabbt svar på våra frågor och det fanns inget behov av att ta hela timmen i anspråk. Endast en intervju drog ordentligt över tiden vilket berodde på att respondenten själv ville diskutera vidare och gärna ta upp andra aspekter vid sidan om intervjuämnet. Under varje intervju hade en av oss en mer aktiv roll som frågeställare medan den andra dokumenterade. Självklart fanns det utrymme för bägge att komma med inlägg och följdfrågor. Enligt Evert Gummesson (2003) är detta ett tillvägagångssätt som kan ge ett bättre material.

Vid de personliga intervjuerna använde vi oss av en i förväg utarbetad intervjuguide (se bilaga 2). En intervjuguide är en uppsättning frågor eller ämnen som skall utforskas och kan underlätta intervjuförandet (Bjerke 2003). Vår guide var tänkt att fungera som en gemensam stomme för alla våra intervjuer. Till grund för utarbetningen av intervjuguiden låg den genomförda förstudien, den

teorilitteratur som vi tagit del av samt publicerade artiklar om vinstintresse i skolor. Efter utarbetningen av intervjuguiden testade vi den på en person som är grundare och ägare av en liten fristående skola. Bjerke (ibid.) rekommenderar att detta görs vid större och mer omfattande intervjuer. Eftersom testpersonen är närstående till en av författarna uppfattade vi det som en riskfri atmosfär att testa våra frågor i. Det gav oss en möjlighet att, under avslappnade former, känna av hur en respondent uppfattade våra frågor. Intervjun kunde genomföras så pass bra att vi tyckte att resultatet av den kunde vara med i vår undersökning.

## 2.5 Datasammanställning och analys

Efter varje djupintervju renskrev vi, var och en för sig, respondenternas svar och våra intryck och därefter sammanfogade vi våra anteckningar. Genom att bearbeta materialet filterade vi bort, för undersökningen, ointressant information. Under arbetets gång har det varit vår avsikt att ständigt försöka reflektera kring vår forskningsfråga och vad det är vi egentligen gör. Den genomgång som renskrivningen innebar var ett lämpligt tillfälle att stanna upp och fundera över hur vårt arbete skulle fortskrida. Gummesson (2000) menar att skrivandet i sig, både vad forskaren antecknar under intervjuerna och det arbete han/hon utför vid redigeringar, blir en del av analysen. Vidare menar han att när forskaren tvingas uttrycka sig i skrift upptäcks samband, luckor och annat som kan påverka det fortsatta arbetet (ibid.).

När bearbetningen av vår data var genomförd valde vi att sammanställa denna i ett resultatkapitel vilket inleds med en presentation av våra respondenter. Den efterföljande resultatredovisningen delade vi in i olika avsnitt där varje avsnitt består av en sammanfattning av respondenternas svar på flera hophörande frågor. Dessa frågor har sin utgångspunkt i vår intervjuguide och kopplingarna dem emellan framträdde under bearbetningsprocessen. I resultatredovisningen har vi i vissa fall använt direkta citat från respondenterna för att tydliggöra deras ståndpunkter. Bjerke (2003) påtalar att detta är ett syfte med djupintervjuer.

I det efterföljande avsnittet analyserade vi de, för forskningsfrågan, mest intressanta resultaten. Enligt Gummesson (2003) innebär analysen att resultatet behandlas så att det får mening och kan leda till slutsatser. Gummesson (ibid.) har rekommenderat jämförelser som ett nyckelverktyg i analysen, något som också Kjellén och Lindgren (1999) påpekar. Vi jämförde dels respondenternas svar med varandra dels de olika svaren med den teoretiska referensramen för att hitta mönster och eventuella samband mellan våra respondenter. Vi tog hjälp av de tydligaste mönsterna för att strukturera upp dispositionen av analysen. Slutligen sammanfattade vi det som kommit fram ur analysen i form av ett antal slutsatser.

## 3 Teori

*I detta kapitel redogör vi för vetenskapliga teorier vilka förekommer inom varierande ämnesområden. Dessa utgör således vår teoretiska referensram. Avslutningsvis beskriver vi sambandet mellan teorierna i en figur.*

### 3.1 Vinst och vinstintresse

Ekonomisk vinst definieras som skillnaden mellan den totala inkomsten och den totala kostnaden (Pindyck och Rubinfeld 2001). Alla företag bör, enligt nationalekonomiska teorier, sträva efter att gå med vinst. När ett företag startar en verksamhet förutsätts det att det kommer att gå med vinst och därigenom erhålla avkastning på ägarnas satsade kapitalet. Ett företag som visar negativa resultat måste överväga att lägga ner sin verksamhet såvida det inte har räknat med att förbättra sin finansiella situation inom en snar framtid (ibid.).

Nationalekonomen Milton Friedman har sagt att ”the business of business is business”, det vill säga ett företags enda ansvar är att gå med vinst (Hermerén 1989, sid. 150). Friedman (1970) hävdar att den företagsledning som ägarna har tillsatt varken har kompetens eller mandat att ta hänsyn till några andra förpliktelser än att utnyttja tillgängliga resurser på ett effektivt sätt. Friedmans inställning är således i överensstämmelse med klassisk nationalekonomisk teori. Det skulle innebära att det företagsekonomiskt bästa också blir det övergripande ”goda” för företagen (Nylén 1996).

Det finns dock motstridiga åsikter om vilken betydelse den ekonomiska vinsten har för ett företag. Hansson (1986) menar att ett företags vinstmaximerande roll inte kan överskugga allt annat; lönsamhet har inget egenvärde utan utgör endast ett instrument för att långsiktigt främja mänskligheten. Enligt intressentmodellen (Tuleja 1988) utgör ägarna endast en av många aktörer som företagsledningen har ett stort ansvar gentemot. Företagen måste även ta hänsyn till bland andra sina anställda, kunder, konkurrenter samt allmänheten. Dessa aktörer har alla ett intresse i företaget och därigenom har företaget vissa skyldigheter gentemot dem (ibid.). Problematiken med vinstintresse består i till vilken grad företagsledningen strävar efter ägarnas intressen och vilka följder det får för andra parter (ibid.). Tuleja (ibid.) hävdar att även med en breddad syn på företagets förpliktelser utgör ägarna den ”ursprungliga intressenten” som av båda principiella och praktiska skäl måste sättas främst. Det gemensamma för olika typer av ägare antas vanligen vara att ägarna ställer krav på att få utdelning på sitt investerade kapital (ibid.).

### 3.2 Etikens betydelse för vinstbegreppet

Orsaken till att det finns flera uppfattningar om vinstens betydelse för företaget kan ligga i de skilda etiska värderingar som människor har. Begreppen etik och moral blandas ofta ihop i vardagligt tal men definitionsmässigt skiljs de åt genom

att *moral* betecknar vårt handlande och våra uppfattningar om hur vi bör handla (Elmersjö 2003) medan *etik* är moralens teori, det vill säga ett studium eller en reflektion över moralen (Brytting 1998). Etiken kan delas in i *deskriptiv etik* som beskriver och analyserar moraliskt handlande och tänkande och *normativ etik* vars avsikt är att bestämma vad som är moraliskt rätt och orätt, gott och ont (Elmersjö 2003). Det finns ytterligare en del av etiken som kallas *metaetik* som bland annat behandlar vad begrepp inom etisk teori står för (Brytting 1998; Elmersjö 2003).

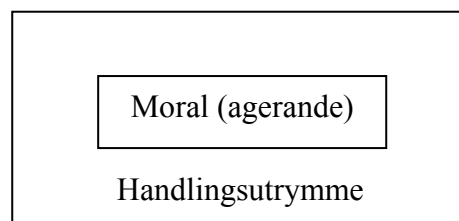
Etiska frågor handlar om vad som är gott eller ont och vad som är bra eller dåligt. Det finns värden i vårt samhälle som många värnar om som till exempel frihet och rättvisa. Ett centralt värde för företag är att vara lönsam, men även värden som utveckling och stabilitet är viktiga (Brytting 1998). Företag har olika värdesystem där vissa värden är mer centrala än andra. Dessa värdesystem ligger till grund för hur ett företag väljer att handla. Om olika värden strider mot varandra kan det uppstå en värdekonflikt där prioriteringar måste göras (ibid.). Det finns en distinktion mellan instrumentella värden och egenvärden. *Instrumentella värden* betecknar någonting som är gott eftersom det leder till att uppnå det som egentligen är det primära. Lönsamhet och tillväxt kan vara exempel på instrumentella värden. *Egenvärden* är däremot eftersträvansvärda för sin egen skull, som till exempel lycka och hälsa (Brytting 1998; Nylén 1996).

### 3.3 Agerande är kommunikation

Smith (2002) definierar kommunikation som bland annat givandet eller utbytet av information, exempelvis genom tal och skrift. Kommunikation kan dock vara mycket mer än bara det som sägs och skrivs. Gergen (1993) menar att kommunikation kan skapas i interaktionen mellan människor, det vill säga den process människors möten innebär. Detta skulle kunna betyda att, beroende på hur en människa väljer att agera vid ett möte med en annan människa, kommunicerar han/hon olika budskap. Det som kommuniceras ut till aktörer och intressenter beror således på vilka handlingar som genomförs.

### 3.4 Handlingsutrymme

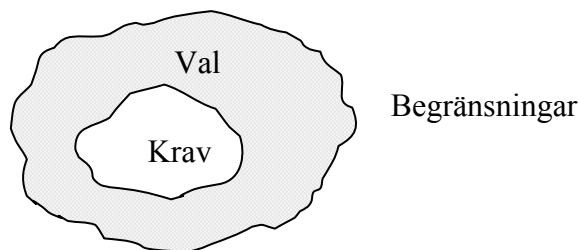
Om moralen är det agerande som utförs är handlingsutrymmet det utrymme inom vilket detta agerande sker. Handlingar kan dock ske inom handlingsutrymmet trots att de inte stämmer överens med de egna värderingarna. Nedanstående bild (figur 1) förtydligar detta samband.



Figur 1. (Engdahl och Tull 2003)

Rosemary Stewart (1982) definierar handlingsutrymme som en struktur vilken används för att förklara hur och varför en person i en chefsposition agerar. För att förstå handlingsutrymmets uppbyggnad används krav, begränsningar och val. Dessa definierar Stewart (ibid.) som:

- *Krav* - en intern miniminivån på vad en chef måste åstadkomma, till exempel det som står i arbetsbeskrivningen.
- *Begränsningar* - interna och externa faktorer som begränsar vad en chef kan åstadkomma, exempelvis lagar, förordningar, fackliga påbud samt de attityder som andra människor har.
- *Val* - de handlingar som en chef genomför, utan att de är krav. Det är dessa val som gör det möjligt för en chef att variera sitt arbetssätt jämfört med andra.

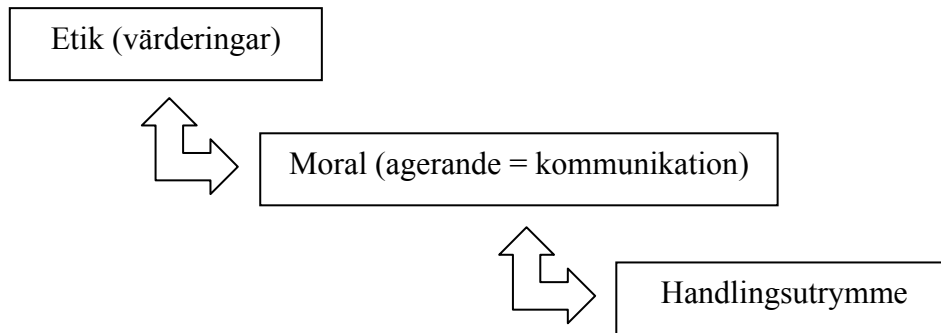


Figur 2. Ett handlingsutrymme (Stewart 1982)

Kravens omfattning och begränsningarnas utformning styr möjligheterna till val (ibid.). I figuren ovan (figur 2) beskrivs handlingsutrymmet med vågiga linjer. Att linjerna inte är raka symboliserar möjliga förändringar i handlingsutrymmet. Sker det förändringar i antingen krav eller begränsningar kommer detta att påverka utrymmet för val. Fler krav och ökade begränsningar minskar valmöjligheterna och handlingsutrymmet, och tvärt om. Sådana förändringar kan uppstå som en följd av det egna agerandet eller från interna och externa händelser, till exempel genom införandet av en ny lag. Personer i chefspositionen kan dock öka sitt handlingsutrymme genom att, med sina val, överkomma eller gå runt sådana begränsningar (ibid.).

### 3.5 Teoretisk referensram

Ovanstående teorier utgör vår teoretiska referensram vilken vi har använt för att analysera vårt resultat. I figuren nedan (figur 3) visas sambandet mellan våra valda teorier. Teorierna om vinst och vinstintresse är inte avbildade eftersom figuren appliceras på dessa begrepp.



Figur 3. Sambandet mellan teorierna (Engdahl och Tull 2003)

Ovanstående figur visar att de etiska värderingar som människor har ligger till grund för deras moral, det vill säga hur de agerar. I och med en människas agerande kommuniceras hans/hennes värderingar. Kommunikationen är således ständigt närvarande i allt som sker.

Baserat på krav, begränsningar och val byggs ett handlingsutrymme upp inom vars gränser agerandet är godtagbart. Sker det förändringar i antingen krav eller begränsningar kommer detta att påverka handlingsutrymmet. Fler krav och ökade begränsningar minskar valmöjligheterna och handlingsutrymmet, och tvärt om.

De olika begreppen påverkar varandra genom ett återkopplande flöde (i figuren illustrerat av de dubbelriktade pilarna). Människors agerande påverkar andra människor vilka svarar med en reaktion utifrån sina egna värderingar. Den reaktionen får i sin tur följder för hur framtida värderingar, agerande och handlingsutrymme kommer att se ut.

## 4 Undersökningen

*I detta kapitel presenterar vi våra respondenter samt resultatet av vår undersökning. Samtliga uppgifter i resultatdelen nedan utgår från de personliga intervjuerna vi genomfört.*

### 4.1 Presentation av respondenterna

Nedan presenteras respondenterna i den ordning vi har genomfört intervjuerna. Vi nämner kort vilken bakgrund företrädarna har, hur deras skolor har uppstått samt fakta om varje respondents organisation. För mer information om de olika bolagsformerna hänvisar vi till bilaga 3.

#### 4.1.1 Charlotte Engdahl, grundare och ägare av Danderyds Enskilda Skola AB

Charlotte Engdahl är i grunden marknadsförare och egenföretagare. År 1995 grundade hon Småbarnsskolan AB, en enskild förskola, tillsammans med Marianne Wibom. Idag heter bolaget Danderyds Enskilda Skola AB och driver dels förskoleverksamhet dels grundskolan Elevverket. Elevverket är en F-3 skola som startade hösten år 2003. Skolan ligger i Djursholms gamla elverk, en kulturskyddad byggnad. Bolaget har idag tre delägare, de två grundarna samt Cilla Collman, rektor och pedagogisk ledare för de båda skolorna. Dessa tre personer utgör även ledningsgruppen. Vid intervjun hjälpte Cilla Collman till med att svara på ett par av våra frågor. Intervjun ägde rum den 8 oktober 2003.

#### 4.1.2 Monica Lundberg, vice vd vid Pysslingen Förskolor och Skolor AB

Monica Lundberg är vice vd för skolkoncernen Pysslingen AB och sitter med i ledningsgruppen. Pysslingen ingår i Prolivakoncernen vilket i sin tur ägs av Praktikertjänst. I Pysslingen är kvalitetsfrågorna jämställda med ekonomifrågorna. Monica Lundberg lägger budget för kvalitets- och kompetensutvecklingen för medarbetarna och arbetar just nu med att ta fram ett kvalitetssystem för att göra arbetet med barnen i verksamheterna bättre. Totalt finns det 970 anställda inom Pysslingen och ca 5 450 barn, varav 2 150 barn går i de 12 grundskolorna. Resterande barn går i Pysslingens förskolor. Intervjun med Monica Lundberg skedde den 15 oktober 2003.

#### 4.1.3 Anders Hultin, vd vid Kunskapsskolan AB

Anders Hultin var med och startade Kunskapsskolan år 1999 när den grundades av bland andra Peje Emilsson, Kunskapsskolans huvudägare. Andra ägare är bland annat Investor, Skandia, Stockholms Handelskammare och Investment AB Öresund. Idag är Kunskapsskolan Sveriges största friskoleföretag med 6 000

elever och 500 medarbetare fördelat på 24 enheter runt om i landet. Anders Hultin är vd för Kunskapsskolan. Han har tidigare arbetat som politiskt sakkunnig för Moderaterna i Utbildningsdepartementet och varit kanslichef vid Friskolornas Riksförbund. Anders Hultin arbetar mycket med tillväxtfrågor då nya enheter startar hela tiden. Även rekrytering är en viktig del i hans arbete. Den personliga intervjun ägde rum den 16 oktober 2003.

#### 4.1.4 Per Svangren, grundare och ägare av Botkyrka Friskola

År 1993 startade Per Svangren Botkyrka Friskola tillsammans med Tonny Johansson. Skolan började som en ekonomisk förening, men ombildades efter två år till aktiebolaget JS Education AB. Svangren och Johansson är enda ägare med 50/50 ägarfördelning och de utgör även bolagsstyrelsen. Botkyrka Friskola består av 350 elever fördelade på två enheter: Hammerstagården F-5 och Kyrkskolan 6-9. Per Svangren har en bakgrund som lärare i kommunala skolor. Han har tidigare varit rektor på skolan, men arbetar nu som klasslärare. Per Svangren var även med och startade Kunskapsskolan, där han arbetade mellan åren 1998-2000. Vi träffade Per Svangren den 22 oktober 2003.

#### 4.1.5 Lars Ag, grundare av Konsumentföreningen Stockholms Gymnasium

Konsumentföreningen Stockholm (KfS) driver ett gymnasium där de kooperativa tankarna är grundläggande. Ett mål med skolan är att den kooperativa tanken ska leva vidare samt att KfS ska kunna ha en rekryteringsbas för kooperativa affärsverksamheter. Idag har KfS Gymnasium 195 elever och 22 anställda, varav 16 lärare. Skolan drivs dels av skolpengen men även av medel från KfS, vilket har visat sig kostsamt för dem. Skolans höga ambitioner medför stora kostnader och gör att framtiden för KfS Gymnasium är hotat. En utredning pågår som kommer att leda till ett beslut om huruvida KfS kan fortsätta att driva ett gymnasium. Lars Ag var med och grundade KfS Gymnasium hösten 1994, men är nu pensionerad. Han är i grunden socionom, men har arbetat som journalist, tidningsdirektör och TV-producent. Lars Ag var även generaldirektör på Konsumentverket när det startade. Intervjun med Lars Ag ägde rum den 23 oktober 2003.

#### 4.1.6 Louise Andersson, grundare av Viktor Rydberg Gymnasium

Louise Andersson och Louise Westerberg grundade Viktor Rydberg Gymnasium (VRG) år 1994 eftersom de ansåg att det fanns för få gymnasiealternativ i hemkommunen Danderyd. Från början bildades ett aktiebolag men idag är Stiftelsen Viktor Rydbergs Skola huvudman för VRG. År 1996 hade skolan nått sin fulla kapacitet och stiftelsen beslutade sig för att starta ytterligare ett Viktor Rydberg Gymnasium inne i centrala Stockholm, vilket skedde 1998. Hösten 2003 startade VRG sin tredje skola vid Jarlaplan. Idag har Viktor Rydberg Gymnasium

elever från 35 olika kommuner och totalt går ca 1 040 elever i de tre skolorna. Louise Andersson är ekonom till grunden och arbetar nu med administrativa frågor. Vid intervjun, som ägde rum den 3 november 2003, hjälpte även Louise Westerberg till med att svara på ett par av våra frågor.

#### 4.1.7 Eva Eriksson, grundare och rektor vid Stockholms Estetiska Gymnasium

Eva Eriksson arbetade vid det estetiska programmet på Skytteholms Gymnasium då Solna kommun uppmuntrade utbildningen att bli en egen skola år 1990. Stockholms Estetiska Gymnasium drivs som en ekonomisk förening, det vill säga som ett kooperativ. I kooperativet ingår personal, f.d. personal, elever och f.d. elever. Styrelsen består av fyra elever och tre anställda och väljs på årsmötet. Eleverna och personalen betalar in 1 000 kr till skolans ekonomiska förening då de börjar på skolan och får tillbaka pengarna när de går ut gymnasiet eller slutar. Föreningens medlemmar betalar också en medlemsavgift på 100 kronor om året. På så vis ägs Stockholms Estetiska Gymnasium av elever och personal tillsammans. Utgångspunkten för valet av bolagsform var att det stämde överens med läroplanen där skoldemokrati har en viktig roll. Eva Eriksson är rektor och till sin hjälp har hon Mats Kjellmer, biträdande rektor, ekonomiansvarig och ansvarig för personaladministrativa frågor. Vid intervjun hjälpte Mats Kjellmer till med att svara på ett par av våra frågor. Denna intervju skedde den 3 november 2003.

#### 4.1.8 Rosemary Schennings, rektor vid Fryshusets Gymnasium

År 2000 grundades Fryshusets Gymnasium och enda sedan starten har Rosemary Schennings varit rektor. Huvudman för Fryshusets Gymnasium är Stiftelsen Fryshuset KFUM Söder. Anders Carlberg, Fryshusets grundare, är vd i organisationen och arbetar tillsammans med en ledningsgrupp om sex personer, däribland Rosemary Schennings. Skolan bygger på att eleverna har en passion för någonting som de får ägna tid åt i skolan, till exempel dans, teater eller basket. Fryshusets Gymnasium har cirka 940 elever och 140 anställda. Rosemary Schennings är lärare i botten men också utbildad psykolog. Vi träffade Rosemary Schennings för en personlig intervju den 7 november 2003.

## 4.2 Resultatredovisning

I resultatredovisningen har vi sammanställt respondenternas svar från våra djupintervjuer. Under varje rubrik följer ett avsnitt vilket innehåller svaren på flera sammanhängande frågor. Frågorna har sin utgångspunkt i vår intervjuguide, men eftersom inte alla frågor är relevanta för vår forskningsfråga har vi tagit oss friheten att skilja ut den empiri som vi funnit mest intressant. För att strukturera resultatet har vi ibland placerat de svar med liknande innebörd tillsammans, och ibland ställt olika svar mot varandra – allt för att så tydligt som möjligt redogöra för våra respondents ståndpunkter.

### 4.2.1 Syn på vinstintresse

Samtliga respondenter har en liknande syn på vad vinst och vinstintresse är. De är i stort sett överens om att vinst handlar om ett överskott i verksamheten och att det är en nödvändighet för att deras skolor ska kunna överleva. Vinstintresse uppfattas däremot som att ett överskott delas ut till externa intressenter och därigenom lämnar finansiella resurser verksamheten, till exempel i form av aktieutdelning. Hädanefter kommer vi att använda oss av dessa definitioner på vinst och vinstintresse.

”Vinst måste vi ha för att ha som en buffert om taket rasar in eller om vi hamnar i en kris.”, säger Louise Andersson vid Viktor Rydberg Gymnasium. Däremot kan inte Viktor Rydberg Gymnasium drivas av ett vinstintresse eftersom de förvaltas av en stiftelse. Stiftelser som bolagsform har ingen utdelning och eventuellt överskott ska därför återinvesteras i verksamheten. Till en början drevs Viktor Rydberg Gymnasium som ett aktiebolag, men grundarna tyckte inte att det kändes bra då skolverksamhet handlar om skattefinansierad verksamhet. Louise Andersson säger att det är en trovärdighetsfråga att inte driva en skola med ett vinstintresse. Rosemary Schennings vid Fryshusets Gymnasium är inne på samma linje. Hon säger att skolverksamhet inte ska bedriva vinstdrivande verksamhet och kopplar också begreppet vinstintresse till aktieutdelning till ägare. Vid Fryshusets Gymnasium, som också drivs som en stiftelse, har de däremot vad Schennings kallar för ett internt vinstintresse som kommer verksamheten till nytta. Schennings definition av ett internt vinstintresse har samma betydelse som den inledande definitionen på vinst. ”Det måste vi ha för att kunna se långsiktigt och ha möjlighet att investera nu och i framtiden.”, säger Schennings.

Inom Pysslingens organisation finns det ett mycket tydligt uttalat vinstintresse. Lönsamhet är en av hörnstenarna i Pysslingens organisation och ger, enligt Monica Lundberg, en trygg organisation för alla. Hon menar att om Pysslingens agerande ledde till underskott år efter år skulle de gå i konkurs. Därför har Pysslingens alla enheter ett överskottsmål på fem procent och eftersom Pysslingen är ett aktiebolag ska aktieägarna få möjlighet till aktieutdelning, menar Monica Lundberg. Kunskapsskolan har också ett uttalat vinstintresse, men Anders Hultin går ett steg längre än Pysslingen och säger att ingen kan driva ett aktiebolag utan att ha vinsten som sitt huvudsakliga syfte. Kunskapsskolans vinstmål kommer att ligga på 5-7 procent när expansionsfasen av organisationen är klar, vilket ligger några år fram i tiden. Hultin är medveten om den laddning som finns i begreppet vinst

och menar att laddningen beror på frågan om vems vinst det är. Detta beror i sin tur på varifrån pengarna kommer, det vill säga om de kommer från kommunen eller finansiärerna. Kunskapsskolan anklagas ofta av politiker för att vilja maximera sin vinst kortsiktigt. På det svarar Hultin att ”en sådan verksamhet skulle bita sig själv i svansen”. Den skulle aldrig kunna överleva på lång sikt utan gå under innan det blev någon vinst att tala om, menar han.

Då Per Svangren och Tonny Johansson startade Botkyrka Friskola var de nöjda bara verksamheten gick runt ekonomiskt. Efter att ha arbetat ett par år på Kunskapsskolan blev dock Svangren inspirerad av deras sätt att tänka kring företagande och vinst. Nu anser han att det är positivt med vinstintresse och tillsammans med Johansson har han satt upp målet att skolan ska gå med fyra procents vinst av aktiekapitalet. I dagsläget är någon aktieutdelning dock inte aktuell eftersom årets budget antagligen precis går ihop.

Lars Ag vid Konsumentföreningen Stockholms Gymnasium är den respondent vars åsikter om vinst skiljer sig mest från de andra. Han menar att det finns många typer av vinst och att vad vinst är kan närmare sägas vara en filosofisk fråga. Ag tycker sig ha sett många imaginära vinster i KfS Gymnasium, till exempel har de fått stor uppmärksamhet för sitt arbete och sin pedagogik. Gymnasiet ger även goodwill till Konsumentföreningen Stockholm, vilket är mycket värt, enligt Ag. KfS Gymnasium har däremot inte ett ekonomiskt vinstintresse eftersom det går emot den kooperativa tanken.

Stockholms Estetiska Gymnasium har själva skrivit in i sina stadgar att de inte ska dela ut återbäring till sina medlemmar utan allt överskott ska gå tillbaka till verksamheten. ”Ingen här ska kunna göra pengar på att vi snålar på undervisningen.”, säger skolans rektor Eva Eriksson. Hon tycker inte att vinstintresse är på sin plats i skolan och tror inte heller att det går att tjäna pengar på skolverksamhet då det, enligt henne, inte finns tillräckligt med pengar i systemet. Eriksson har dock en öppen inställning till skolverksamhet och anser att om en skola behöver investerare är det klart att dessa måste få ränta på sitt satsade kapital. Hon anser inte att det är någon skillnad att låna från banken än från aktieägare. ”Det handlar om att någon är beredd att satsa pengar och vill ha ränta på de pengarna.”, säger Eva Eriksson.

Danderyds Enskilda Skola är ett aktiebolag utan ett uttalat vinstintresse. Däremot är de lika medvetna som övriga respondenter om att de måste gå runt ekonomiskt eftersom de har ett ansvar mot kunder och anställda. Charlotte Engdahl tror inte att ett uttalat vinstintresse håller i längden såvida inte kvaliteten på undervisningen upprätthålls. ”Skolor är så speciella. Man måste prioritera verksamheten före vinsten.”, säger Charlotte Engdahl.

#### 4.2.2 Skälig vinstnivå

Grunden i skolverksamhet är att ha en bra undervisning annars kommer det inga elever och skolan blir inte lönsam. På det viset, menar Eva Eriksson vid Stockholms Estetiska Gymnasium, att nivån på hur mycket vinst som är godtagbar är självreglerande. Om skolan drevs som ett aktiebolag tycker hon att det vore

rimligt att kunna göra en vinst på sju procent eftersom det är på den nivån bankräntan ligger. Louise Andersson vid Viktor Rydberg Gymnasium anser att det inte enbart går att ha ett vinstintresse i skolverksamhet. I så fall skulle kvaliteten sjunka och eleverna skulle försvinna från skolan, vilket är ohållbart på lång sikt. Louise Andersson förstår inte hur någon ska kunna göra vinst på skolverksamhet då skolpengen är så låg och tror att det enda sättet att tjäna pengar i skolverksamhet är genom att sälja verksamheten. Hon har dock inte funderat över hur stor vinst som skulle kunna vara acceptabel. ”Det vore skillnad om vi hade aktieägare som ville ha ränta på satsat kapital”, säger hon. ”Vi har inte det problemet då de fonder som donerat pengar till oss förväntar sig kvalitet i skolverksamheten och inte finansiell avkastning.”, fortsätter Louise Andersson.

Per Svangren menar att skolor är en mycket känslig verksamhet att tjäna pengar på. För att överleva går det inte att gå med hur mycket vinst som helst eftersom kommunen då skulle sänka sina bidrag. Dessutom skulle föräldrarna kanske ta sina barn ur skolan. ”Moraliskt finns det en gräns för hur mycket vinst man kan göra.”, säger Svangren. Han är medveten om att vissa säkert skulle tycka att de fyra procent som han har satt upp som vinstmål är för mycket. ”Ändå tar bankerna ut mer än fyra procents ränta på lånat kapital, så varför skulle inte vi få det?”, undrar han. ”Vi har ju hela tiden själva stoppat in pengar i vår verksamhet och borde få någon form av avkastning.”, anser Svangren. Trots det tror han inte att de skulle kunna ta ut någon större del av en eventuell vinst. ”Botkyrka är ett litet samhälle där alla känner alla och om vi plötsligt skulle åka omkring i var sin Merca så skulle det sticka i ögonen på föräldrarna.”. Även nu håller Svangren tyst om exempelvis vart han åker på semester.

Monica Lundberg vid Pyslingen säger att vad som kan vara en skäligen vinst är en het fråga som hon ännu inte tagit ställning till. Egentligen anser hon att frågan är hypotetisk eftersom Pyslingen inte gör någon stor vinst, men om det blev aktuellt skulle en etisk diskussion krävas. Lundberg tycker dock inte att det får tas ut en oskäligen vinst om kvaliteten i verksamheten inte är tillräcklig. Lars Ag vid KfS Gymnasium är av den uppfattningen att ju större vinst en skola gör desto sämre riskerar kvaliteten i undervisningen att bli.

Kunskapsskolan har inom företaget fört en diskussion om var gränsen för en acceptabel vinst går och svaret blev vid 5-7 procent. Det är ett vinstmål som Hultin anser är anständigt och dessutom rimligt för att locka investerare. Det är helt enkelt onödigt med för mycket vinst, menar Hultin. Kunskapsskolan vill vara ett stabilt, konjunkturoberoende företag och inte någon kioskvältare på aktiemarknaden. ”Att det överhuvudtaget behöver finnas en gräns beror på att verksamheten består av skattepengar och skolpliktiga barn.”, säger Hultin.

#### 4.2.3 Hantering av överskott

I nuläget går alla skolors eventuella överskott tillbaka till verksamheten, men respondenterna skiljer sig åt i åsikter om var de helst skulle vilja placera en eventuell vinst.

Läsåret år 2003/2004 är första året som Kunskapsskolan kommer att gå med vinst. Överskottet blir på en procent och kommer att gå tillbaka in i verksamheten eftersom aktieägarna tycker att pengarna gör störst nytta där. Kunskapsskolan växer fortfarande och därför finns det för tillfället inget utrymme att låta vinstgenererande enheter behålla sin vinst. Denna går i stället till huvudkontoret som fördelar ut den till verksamheter med underskott. Även Pyslingen expanderar hela tiden och tar av sitt överskott för att kunna starta upp nya verksamheter. Enskilda enheters eventuella överskott går dels till huvudorganisationen och dels tillbaka till enheten för att denna ska få en möjlighet att spara pengar i en uppbyggnadsfond. Uppbyggnadsfonden är ett incitament för varje verksamhet att sikta mot vinst.

Enligt Rosemary Schennings på Fryshusets Gymnasium är det inga bekymmer att placera överskott i verksamheten eftersom hon anser att det alltid finns ett behov av pengar. Det går inte att investera för mycket när det gäller elever och det finns hur mycket som helst att satsa på som till exempel kompetensutveckling för lärarna. Även Viktor Rydberg Gymnasium omsätter sina pengar hela tiden. Det eventuella överskott som görs återinvesteras således i verksamheten. Skolan har en buffert dit en del av överskottet går, men någon procentsats på hur stor del av överskottet som går dit är inte fastställd.

Stockholms Estetiska Gymnasium har gjort ett positivt resultat varje år och för dem är det självklart att överskottet ska gå tillbaka in i verksamheten. Biträdande rektor, Mats Kjellmer, berättar att gymnasiet följer lagen om ekonomiska föreningar där fem procent av resultatet ska sättas av i en reservfond och 25 procent ska gå till periodiseringsfonder. Gymnasiet har inget speciellt mål med vad de ska göra med pengarna i reservfonden, men pengarna vidgar rörelsefriheten, menar Kjellmer.

Vid överskott i Danderyds Enskilda Skola går det i första hand tillbaka till verksamheten genom att exempelvis satsa på personalinvesteringar. Våren 2003 åkte personalen till Frankrike på kompetensutveckling och de fick även en liten bonus till julen 2002. Reaktionerna från föräldrarna var enbart positiva, menar Charlotte Engdahl. Just nu förs inget resonemang om vad som ska göras med vinsten, utan de tar det lite som det kommer. ”Det är i alla fall inte tal om någon aktieutdelning.”, säger Charlotte Engdahl.

#### 4.2.4 Förmedling av synen på vinstintresse

Tack vare Fryshusets rykte är det ingen som tror att gymnasiet är vinstdrivet. Det är snarare så att alla förutsätter att det inte är det. Rosemary Schennings säger att de hittills bara haft positiva reaktioner på detta. ”På grund av mediadebatten är det viktigt att påtala att vi ej drivs med vinstintresse. Det handlar om ett etiskt/moraliskt förhållningssätt vi har.” Viktor Rydberg Gymnasium har en omvänd situation och måste kommunicera aktivt att de inte är en vinstdriven organisation. I många fall förutsätts skolorna vara vinstdrivna bara för att de startade i Danderyds kommun, menar Louise Andersson. Hon misstänker att inte ens alla anställda på Viktor Rydberg Gymnasium är helt övertygade om att organisationen inte är vinstdriven.

Pysslingens ledning pratar alltid direkt med sina nya medarbetare om skolans inställning till vinst. Trots detta finns det ändå anställda som är skeptiska till vinstintresse. Monica Lundberg menar att det ibland förekommer ett vi- och de-tänkande mellan kommunal och privat företagsamhet och att det hos många finns en negativ föreställning om vad privat verksamhet är. Ord som elitism och utsugning kopplas till privatisering och vinst, vilket bidrar till de negativa åsikterna, menar hon. Lundberg tycker dock att det har blivit lättare att prata om vinst jämfört med tidigare. ”När våra medarbetare inser att vinst är en förutsättning blir det positiva reaktioner till slut. Det gäller att visa att det inte är något fuffens där aktieägarna stoppar en massa pengar i egen ficka.”, säger Lundberg.

Botkyrka Friskola går inte aktivt ut med sitt vinstintresse till någon annan. Det är en sak mellan de båda ägarna och, eftersom de sköter budget och ekonomi själva, finns det ingen anledning att gå ut med vinstmålet till någon annan, tycker Svangren. Kunskapsskolan kommunicerar visserligen sitt vinstintresse externt, men även de vänder sig endast till ägarna samt potentiella ägare. Detta beror på att Kunskapsskolans vinstintresse endast är av intresse för ägarna, menar Hultin. Potentiella ägare delges finansieringsunderlag, material om vinstpotential och annan information som kan övertyga dem om att det är en långsiktigt bra affär att bli aktieägare i Kunskapsskolan. Anders Hultin anser att det inte finns någon anledning att kommunicera sitt vinstintresse på skolornas hemsidor eller i informationsmaterial till elever och föräldrar. ”Föräldrarna är ändå mest intresserade av att verksamheten fungerar som den ska.”, säger Hultin.

Stockholms Estetiska Gymnasium brukar delta vid gymnasiemässan och informerar då om att skolans överskott går in i verksamheten. Det som skolan framförallt kommunicerar, på mässor och på hemsidan, är att Stockholms Estetiska Gymnasium är en skola med delägarskap och medbestämmande. Skolan brukar poängtera att de är ”friskolan som elever och lärare äger tillsammans”. Eriksson tror att en och annan elev väljer skolan just på grund av deras bolagsform.

#### 4.2.5 Hantering av underskott

Konsumentföreningen Stockholms Gymnasium har, till skillnad från övriga respondenter, alltid budgeterat för ett underskott. ”Den som inte förstår den kooperativa tanken kan inte förstå att underskott kan vara acceptabelt.”, säger Lars Ag. Gymnasiet har gått med underskott på sex miljoner kronor varje år under lång tid eftersom den typ av verksamhet som KfS Gymnasium driver kostar mycket pengar. Konsumentföreningen Stockholm har dock hela tiden funnits som ett skyddsnät för skolan. Det som styrelsen i KfS nu måste ta ställning till är huruvida det finansiella underskott på sex miljoner kronor per år kan täckas upp av de imaginära vinster gymnasiet ger.

De övriga respondenterna anser att de inte kan gå med underskott alls. För en friskola innebär ett underskott oftast att skolan går i konkurs. De flesta skolorna har ett brutet budgetår som löper från 1 juli till 30 juni medan nivån på bidragspengarna från kommunen bestäms vid årsskiftet. Detta ställer till problem

då skolorna inte vet hur stor skolpengen kommer att bli under vårterminen. Mitt under verksamhetsåret kan förutsättningarna således förändras och då är elevernas kurser redan bestämda vilket gör att det hela är svårplanerat. ”Det gäller att hela tiden anpassa sin verksamhet snabbt om förutsättningarna ändras. Vi kan ju inte acceptera en förlust.”, säger Louise Andersson vid Viktor Rydberg Gymnasium.

Stockholms Estetiska Gymnasium har ännu inte behövt känna av något underskott. För att vara förberedda på värsta tänkbara scenario räknar skolan med elevbortfall i sitt budgetarbete. ”På det viset blir vi i alla fall inte negativt överraskade.”, säger Eva Eriksson. Stockholms Estetiska Gymnasium tar in elever från många olika kommuner och de vet inte på förhand vilka kommuner eleverna kommer ifrån. Därför är det svårt att planera i budgeten för hur stora intäkter skolan har att röra sig med. Skolpengen kan, enligt biträdande rektor Mats Kjellmer, variera mellan 65 000 och 110 000 kronor för en elev i en musikklass beroende på vilken hemkommun eleven har.

”Vid underskott är det bara att gilla läget.”, säger Cilla Collman, rektor vid Danderyds Enskilda Skola. Skolan är försiktig med sin ekonomi och anpassar hela tiden sin verksamhet för att undvika underskott. Eftersom skolan är nystartad har de för tillfället inte tillräckligt med elever. Cilla Collman är även utbildad fritidspedagog. För att spara pengar rycker hon därför in som fritidslärare på eftermiddagarna. Även i Botkyrka Friskola har ägarna personligen gått in för att stötta verksamheten vid risk för underskott. Vid ett tillfälle tog ägarna själva lån på 1,6 miljoner kronor för att skolan inte skulle gå i konkurs.

I Kunskapsskolans verksamheter är underskott accepterat endast i ett år och därefter ska enheten gå med vinst. För att säkerställa detta utbildas Kunskapsskolans skolchefer i ekonomi. Trots det har ägarna hittills behövt gå in med 100 miljoner kronor för att täcka underskotten. Kunskapsskolan arbetar hela tiden med anpassningsåtgärder för att se till att verksamheten går runt. Det handlar ofta om uppsägningar av lärare då elevunderlaget sviktar. Det gäller att handla snabbt för att undvika att gå med underskott för länge. Även Pysslingen är noga med att utbilda sin personal i ekonomi och budgetläggning för att undvika underskott. ”Underskott är i princip inte acceptabelt inom Pysslingen. Trots det så sker det naturligtvis.”, säger Monica Lundberg. I verksamheter som ändå går med underskott görs analyser för att se vad det är som inte fungerar och stöd sätts därefter in där det behövs. För första gången håller nu Pysslingen på att lägga ned en enhet eftersom det inte finns tillräckligt med elevunderlag för att fortsätta verksamheten.

Förutom aktieägare som går in och finansierar en del av skolverksamheten kan friskolor stöttas av andra externa aktörer genom till exempel donationer. Vid start av en ny skola kontaktar Viktor Rydberg Stiftelse andra stiftelser och fonder för att få hjälp med finansieringen. Till den löpande verksamheten ges dock aldrig bidrag utan donationerna går till punktinsatser, såsom inköp av datautrustning eller byggnationen av ett bibliotek. ”Den löpande driften av skolorna ska dock alltid gå ihop.”, säger Louise Westerberg. Hon menar att det är att betrakta som en guldkant om de får en donation. Även stiftelsen som driver Fryshusets Gymnasium söker ibland pengar från företag eller andra stiftelser. Skolan har

bland annat sponsrats av Skandia med sex miljoner kronor. Detta var vid uppstarten av gymnasiet då mycket pengar behövdes till inventarier och datorer.

#### 4.2.6 Vikten av kvalitetskontroller

Monica Lundberg säger att hon hela tiden brottas med anpassningen mellan lönsamhet och kvalitet. Kommunerna skär ned på pengar medan lönerna inom förskola och skola stiger, vilket resulterar i att svåra beslut måste fattas. Eftersom alla respondenter anser att det är kvaliteten på deras undervisning som gör att eleverna söker sig till dem är alla noga med att minst en gång per år göra egna kvalitetsundersökningar. Förutom de egna undersökningarna gör dessutom Skolverket inspektioner av skolorna. Skolverket har till och med möjlighet att stänga skolor som inte uppfyller kvalitetskraven.

Pysslingen arbetar efter olika analysverktyg för att kunna säkerställa kvaliteten. Monica Lundberg säger att den viktigaste kvalitetskontrollen ändå sköts av föräldrarna som alltid hör av sig om kvaliteten sviktar i någon verksamhet. Kunskapsskolan arbetar med utvärdering av sin kvalitet utifrån olika nyckeltal, där elevomsättningen är ett av de viktigaste. Denna mäts löpande varje månad och om en skola tappas många elever anses det vara ett direkt resultat av att kvaliteten är för dålig på den skolan. Då görs omgående en snabbutredning om var felet ligger. ”Eftersom det är eleverna som genererar intäkterna så är det oerhört viktigt att ha kontroll på detta.”, säger Hultin. Om Viktor Rydberg Gymnasium skulle börja tappa elever skulle detta kunna leda till stora ekonomiska problem. Inte heller Stockholms Estetiska Gymnasium skulle klara av en förlust av elever. Gymnasiet har fått oerhört mycket sämre villkor jämfört med när det var en del av en kommunal skola. ”Vi drar åt hårt, vilket drabbar kvaliteten.”, säger Eva Eriksson. Trots det tycker hon att det nu har blivit lättare att göra någonting bra av de pengar de har eftersom beslutsvägarna är mycket kortare.

Rosemary Schennings, rektor på Fryshusets Gymnasium, tror att det finns en gräns för hur mycket nedskärningar hennes skola klarar av. Därefter blir det ointressant för ungdomarna att gå på Fryshusets Gymnasium. I skolans koncept är det bland annat viktigt att alla elever blir sedda och om skolan skulle dra ned på lärarantalet tappas den nära kontakten mellan lärare och elever. Det skulle troligtvis få till följd att färre elever skulle söka till skolan. Botkyrka Friskola har alltid haft fullt med elever och har därför egentligen aldrig behövt fundera på hur nedskärningar skulle kunna påverka kvaliteten. Uppsägningar har däremot behövt göras på grund av att kommunen sänkt sina bidrag, men Svangren menar att skolan enligt sina undersökningar alltid haft nöjda elever och föräldrar.

Vid KfS Gymnasium har kvaliteten stått i centrum från första början. Skolans stora underskott är ett resultat av att deras höga kvalitetsmål kräver mycket resurser. Lars Ag menar att KfS Gymnasium ska vara ett föredöme för andra skolor och att det ska drivas med hög kvalitet annars är det inte värt att ha det kvar. Enligt Ag är därför inte nedskärningar i verksamheten ett aktuellt alternativ.

#### 4.2.7 Drömscenario

Louise Andersson vid Viktor Rydberg Gymnasium skulle, liksom flera andra respondenter, vilja vara mer långsiktig. Eftersom skolpengen varierar mellan de olika kommunerna vet inte skolorna hur mycket pengar de har att röra sig med förrän de ser vilka elever som är antagna. ”Det är därför omöjligt att planera långsiktigt.”, säger Andersson. ”Tänk om skolpengen skulle kunna ligga fast för tre år i taget.”, säger Eva Eriksson. ”Eller om vi kunde få veta vad det skulle bli för skolpeng ett par år i förväg och inte som nu mitt under läsåret.”, fortsätter Mats Kjellmer. Rosemary Schennings vid Fryshusets Gymnasium håller med och säger att hon hade sitt drömscenario tidigare då skolpengen var fastställd enligt en riksprislista. ”Nu kan skolpengen variera med 30 000 kronor mellan en elev från Kiruna och en från Stockholm stad.”, säger Schennings.

Per Svangren vill kunna sätta undan pengar till en buffertfond för framtida investeringar. Som det är nu innehåller inte skolpengen någon buffertpeng och utan buffert är det omöjligt att driva ett företag, menar Svangren. ”Det resulterar i ett kortsiktigt tänkande.”, fortsätter han. Monica Lundberg vill också verka för ett mer långsiktigt tänkande inom skolverksamhet. Hon vill att personalutveckling ska ses som en investering och inte som en kostnad. ”Kvalitet är en förutsättning och inte en motsättning för god ekonomi.”, säger Lundberg och menar att god kvalitet, vilket krävs för att en verksamhet ska kunna överleva, är värd att satsa pengar på.

Lars Ag kände aldrig att det var några problem att driva sin skola. Han hade sitt drömscenario då han var aktiv. Lars Ag anser att han hade stora möjligheter att göra det han ville i skolan eftersom Konsumentföreningen Stockholm hade så god ekonomi. Det som kunde påverka verksamheten något var variationer i skolpengen. Ags vision skiljer sig mycket från Per Svangrens drömscenario som är att skolor ska kunna drivas som vilka företag som helst. Svangren menar att det här med vinst i skolor är ett känsligt ämne och att det är politikerna som är ansvariga för att det har blivit så. ”Det finns en ideologisk grundsyn från socialdemokrater och vänsterpartister att man inte ska kunna driva en skola med vinstintresse.”, säger Svangren. Enligt Svangren blir föräldrar färgade av den politiska debatten. Hade det inte varit för den hade de aldrig brytt sig om frågan om vinst i skolan. Eftersom frågan om vinst i skolverksamhet är så känslig har Per Svangren flera bolag knutna till Botkyrka Friskola för att kunna flytta pengar mellan de olika verksamheterna. Bolagen är en restaurang, en konsultverksamhet, ett dataföretag och ett fastighetsbolag. På grund av dessa bolag har Svangren skapat sig en större möjlighet att kunna driva skolan som ett företag vilket som helst.

## 5 Analys

*I det här kapitlet använder vi vår teoretiska referensram för att koppla teori till empiri. Utifrån de svar som presenteras i resultatkapitlet har vi försökt urskilja mönster och därigenom vill vi bidra med nya tankar och ökad förståelse. Nedan redogör vi för, i var sitt eget avsnitt, de mönster som tydligast utkristalliserat sig. Rubriken syftar till att sammanfatta avsnittstexten.*

### 5.1 Värderingarna speglas i agerandet

Bryttings (1998) teori om att olika företag har olika värdesystem, där vissa värden är mer centrala än andra, kan förklara varför respondenterna har olika syn på vinstintresse. Synen på vinstintresse är således ett uttryck för deras värderingar, vilket i sin tur påverkar hur de agerar. Ett tydligt exempel på hur de agerar utifrån sina värderingar urskiljs i deras val av bolagsform, ett av det första viktiga beslut en fristående skolverksamhet måste fatta. Beroende på vilken bolagsform som företrädarna väljer signalerar de således sitt förhållningssätt till vinstintresse.

Kunskapsskolan och Pysslingen tar, i och med valet av bolagsform, tydligt ställning för sin värdering att det är självklart att driva skola som aktiebolag. De använder externa finansiärer för att få hjälp att starta och driva sina skolenheter. De har dessutom en positiv inställning till aktieutdelning, vilket tar sig uttryck i ett uttalat vinstintresse. Per Svangren vid Botkyrka Friskola blev, under sin tid på Kunskapsskolan, influerad av nya sätt att tänka och omvärderade därigenom sin tidigare inställning till vinstintresse. Hans inställning till aktiebolag hade tidigare ändrats när den kooperativa idén i hans skola inte fungerade på grund av för många olika viljor. I den nya bolagsformen fick han som ägare större kontroll på verksamheten. Även Charlotte Engdahl driver sin skola som ett aktiebolag men anser i dagsläget att överskott inte ska delas ut till aktieägare. Hennes inställning till utdelning kan bero på att hon nyligen startat sin skola varpå det för tillfället är nödvändigt att eventuellt överskott går tillbaka till verksamheten. Framöver kan det dock tänkas att Engdahl överväger aktieutdelning i och med att hon, tillsammans med övriga ägarna, har valt denna bolagsform.

Om en friskola anser att aktieutdelning inte hör ihop med skolverksamhet väljs en annan bolagsform, till exempel en ekonomisk förening eller en stiftelse. Företrädarna för Viktor Rydberg Gymnasium bestämde sig för att lämna aktiebolagsformen av den anledningen att de ansåg att deras skolverksamhet kunde drivas mer trovärdigt av en stiftelse. Deras åsikter om vad ett aktiebolag är stämde inte överens med deras uppfattning om hur en skolverksamhet borde drivas och de agerade således därefter. Viktor Rydberg Gymnasiums beslut att byta bolagsform skulle i sådana fall vara framkallat av en stark övertygelse om vilken driftsform som är mest lämplig rent moraliskt. Även Fryshusets Gymnasium drivs av en stiftelse, vilken sedan länge har drivit ungdomscentret Fryshuset. Stiftelsen värderar ett socialt ansvarstagande högt och i denna organisationskultur hör vinstintresse inte hemma. Dessa starka värderingar genomsyrar också gymnasieskolan.

När Stockholms Estetiska Gymnasium startade utgick grundarna från läroplanen, där demokratibegreppet är centralt. Därför ville de välja en så demokratisk bolagsform som möjligt och valet föll på en ekonomisk förening där elever och lärare tillsammans äger skolan. Grundarna agerade tydligt i vinstfrågan genom att skriva in i sina stadgar att allt överskott skulle gå tillbaka till verksamheten. Den kooperativa bolagsformen är ett tydligt uttryck för deras värdering av vad demokrati innebär. Enligt Lars Ag startade KfS Gymnasium på en ideologisk grund och ett viktigt mål för grundarna var att den kooperativa tanken skulle leva vidare. Valet av ett kooperativ som bolagsform var därför givet.

## 5.2 Värderingarna styr vem som prioriteras

Enligt intressentmodellen (Tuleja 1988) har ett företag många olika aktörer att ta hänsyn till och den aktör som ska prioriteras främst är ägaren. Enligt modellen (ibid.) är det dock viktigt att även ta hänsyn till andra aktörer. I vår undersökning har vi sett tecken på att värderingarna inte bara styr valet av bolagsform utan även vilka aktörer som skolorna prioriterar.

De skolor som drivs som aktiebolag har olika typer av ägare i sina verksamheter. Enligt intressentmodellen är det gemensamma för olika typer av ägare att de vanligtvis ställer krav på att få utdelning på sitt investerade kapital (ibid.). De stora skolföretagen, Kunskapsskolan och Pysslingen, har aktieägare som inte själva arbetar i skolverksamheten. Det enda krav dessa aktörer har är att få avkastning på sitt satsade kapital. Om de inte får möjlighet till avkastning är det troligt att de placerar sina pengar någon annanstans. Skolföretagen hamnar därigenom i en beroendeställning och måste därför ständigt ta hänsyn till dessa aktörer. Värt att notera är att Kunskapsskolan ägs av börsnoterade bolag vars ägare i sin tur har avkastningskrav från sina aktieägare. Detta medför ett ännu större ansvar för Kunskapsskolan att hålla sitt avkastningsmål.

De mindre aktiebolagen, Danderyds Enskilda Skola och Botkyrka Friskola, har inte något krav på sig utifrån. De äger sin verksamhet samtidigt som de driver den och har således ett ekonomiskt ansvar bara inför sig själva. Följaktligen har de en lite annorlunda syn på vart vinsten i första hand ska gå. Charlotte Engdahl säger att det inte är tal om någon aktieutdelning till henne som ägare. De aktörer som hon vill prioritera är istället kunderna, det vill säga barnen, och de anställda. Per Svangren har drivit sin skola under en längre tid än Engdahl. Efter att ha ändrat sin inställning till vinstintresse känner han nu ett behov av att få en ekonomisk ersättning för de risker han har tagit som finansiär. Detta utesluter självklart inte att även Svangren prioriterar barnen och verksamheten. Eftersom Botkyrka Friskola inte går med vinst har inte ägarna erhållit någon utdelning ännu, vilket skulle kunna vara ett tecken på att de prioriterar verksamheten framför sig själva.

I kooperativ är det medlemmarna som äger verksamheten, något som är tydligt vid Stockholms Estetiska Gymnasium. Skolans överskott går tillbaka till verksamheten vilket blir naturligt eftersom aktörerna har dubbla roller, de är både elever och lärare samtidigt som de är ägare. Något som, enligt intressentmodellen

(Tuleja 1988), skulle kunna tolkas som att alla aktörer tillfredsställs samtidigt. Viktor Rydberg Gymnasium och Fryshusets Gymnasium har inga ägare att ta hänsyn till utan eleverna och personalen är de viktigaste aktörerna. Visserligen tar de emot donationer från externa aktörer men, eftersom detta inte för med sig ett avkastningskrav, blir de inte beroende på samma sätt som de stora aktiebolagen blir.

### 5.3 Lönsamhet och kvalitet - två sidor av samma mynt

Nästan alla respondenter är överens om att vinsten är nödvändig för att överleva på lång sikt och de instämmer således med de nationalekonomiska teorierna om vinstens betydelse för företaget (Pindyck och Rubinfeld 2001). Utan vinst riskerar företaget att gå i konkurs, säger flera av respondenterna. Anders Hultin vid Kunskapsskolan är den som uttalar sig skarpast i vinstfrågan. Precis som Milton Friedman (1970) menar han att vinsten är det som ska prioriteras. Kvaliteten i undervisningen är förvisso viktig för Kunskapsskolan, men då som ett medel att nå högre vinst. Enligt teorier om olika värden (Brytting 1998; Nylén 1996) innebär detta att Hultin ser lönsamheten som egenvärdet medan kvaliteten är det instrumentella värdet. Därmed inte sagt att Kunskapsskolan inte vill öka kvaliteten i den svenska skolan utan de ser en möjlighet att åstadkomma detta samtidigt som ägarna får ersättning på sitt satsade kapital. Hade Kunskapsskolan enbart haft vinst för ögonen skulle de antagligen ha satsat i en bransch med möjlighet till högre avkastning än den i skolbranschen.

De övriga respondenterna ser lönsamhet ur ett omvänt perspektiv jämfört med Hultin. Monica Lundberg vid Pysslingen uttrycker sig försiktigt och säger att kvalitetsfrågorna är jämställda med ekonomifrågorna. Vinstintresset är tydligt i hennes organisationen, men snarare som ett medel att nå god kvalitet i verksamheten och inte tvärtom. Monica Lundbergs syn på vinstintresset är därmed mer i linje med Hanssons (1986) vilken säger att lönsamhet inte har något egenvärde utan snarare är ett instrument för att långsiktigt kunna göra gott.

Oavsett vad som prioriteras främst, lönsamhet eller kvalitet, genomför alla respondenter egna kvalitetskontroller. Hultin anser att om alltför många elever väljer att lämna en skola så är det ett direkt resultat av att kvaliteten är för dålig där. Alla respondenter är överens om att det är kvaliteten på undervisningen som gör att eleverna söker sig till deras skolor. Kvalitetskontroller säkerställer möjligheten att upprätthålla den goda kvaliteten så att fler elever väljer att gå där. Eleverna för med sig intäkter i form av skolpengen vilket leder till ökad lönsamhet och därmed en fortsatt möjlighet att upprätthålla kvaliteten. Således är kvalitet och lönsamhet två sidor av samma mynt. Om det inte finns en balans mellan dessa faktorer riskerar verksamheten att gå med underskott, något som alla respondenter utom en ser som ett reellt hot.

Hos alla respondenter finns en stark önskan om att verksamheten ska fortleva och företrädarna är beredda att själva agera för att säkerställa detta. För att garantera sin överlevnad krävs inte bara uppsikt över kostnader och intäkter utan även en vilja att chansa och ta risker. Detta blir särskilt tydligt hos de mindre

skolorganisationerna. I Botkyrka Friskola tog ägarna privata lån för att skolan skulle klara sig undan en konkurs och i Danderyds Enskilda Skola arbetar rektorn som fritidsledare för att verksamheten ska gå ihop. Våra respondenter är entreprenörer och eldsjälur, vilket förmodligen beror på att de alla varit med och utformat sina skolor från början.

## 5.4 Agerandet påverkar handlingsutrymmet

Enligt Gergen (1993) skapas kommunikation i interaktionen mellan människor. Genom att agera på ett sätt i stället för ett annat förmedlar företrädarna ett budskap om vilka etiska värderingar skolverksamheten grundar sig på. Deras utrymme att agera, handlingsutrymmet, gör dock att de inte alltid har möjlighet att handla precis som de skulle vilja. Handlingsutrymmet ökar eller minskar genom att det sker förändringar i företrädarnas krav eller begränsningar (Stewart 1982). Förändringarna uppstår som en effekt av externa eller interna händelser men de kan själva påverka sitt handlingsutrymme genom de val som de väljer att göra (ibid.). I vår undersökning har vi kunnat urskilja olika handlingsutrymmen. Nedan har vi valt att analysera företrädarnas moraliska handlingsutrymme eftersom det bäst besvarar vårt syfte.

Oavsett vilken inställning företrädarna har till vinstintresse påverkar de, genom sitt agerande, det egna och andras handlingsutrymme att göra vinst. Ett sätt att agera är att kommunicera sitt förhållningssätt till vinstintresse. De skolor som anser att all vinst ska gå tillbaka till verksamheten kommunicerar att vinstintresse inte är på sin plats i den svenska skolan. Därigenom minskar det moraliska handlingsutrymmet att kunna göra vinst, vilket motarbetar de övriga respondenterna: Kunskapsskolan, Pysslingen och Botkyrka Friskola. Dessa har sin syn på vinstintresse gemensamt, men de väljer att kommunicera den på olika sätt. Anders Hultin säger att han endast informerar sina ägare och potentiella ägare om skolans vinstintresse. Ändå har han tagit sig friheten att gå ut i media och uttrycker sin åsikt om att det är självklart att skolor ska få göra vinst. Pysslingen väljer också att tydligt kommunicera sitt vinstintresse, vilket sprids ut i organisationen och påverkar attityder även hos föräldrar till skolbarnen. Per Svangren driver sin skola utan externa finansiärer i ryggen och är beroende av att kommunen inte motarbetar honom. Därför väljer Svangren att ligga lågt med sitt vinstintresse och försöker därigenom vara kommunen till lags. Anders Hultin företräder en verksamhet som är en stor aktör på den svenska skolmarknaden med starka ägare bakom sig. Han kan ta större risker än Svangren eftersom Kunskapsskolan är en större organisation att falla tillbaka på. Således förefaller företrädare för stora skolföretag ha ett större handlingsutrymme att kommunicera sitt vinstintresse än vad små har. Hultins agerande bereder dock väg och möjliggör för andra företrädare att agera likadant, vilket ökar alla friskolors handlingsutrymme att göra vinst.

Förutom skolornas storlek påverkas friskolornas moraliska handlingsutrymme även av vilka värderingar till vinstintresse som förekommer hos kommunernas lokalpolitiker och övriga invånare. Föräldrarna till eleverna i Danderyds Enskilda skola har varit enbart positiva till att ledningen satsat på personalen, bland annat

genom att ge bonus, när detta varit möjligt. Detta skulle kunna vara ett tecken på att föräldrarna inte heller skulle vara negativa till en framtida aktieutdelning. I Botkyrka Friskola måste Per Svangren däremot undanhålla föräldrarna att han har ett vinstintresse. Svangren anser att utan den politiska debatt som pågått i Botkyrka kommun skulle föräldrarna till hans elever inte se ett vinstmål i en skola som någonting märkvärdigt. Han menar också att kommunens makt över skolpengen gör att fristående skolor inte kan göra för mycket vinst eftersom kommunen då skulle sänka sina bidrag till skolorna. Det förefaller således som att Danderyds kommun har en mer öppen inställning till att skolor gör vinst än vad Botkyrka kommun har.

Utifrån hur väl människors uppfattningar om en skolas profil samstämmer med den bild skolan verkligen vill ge, måste skolorna agera på olika sätt. Fryshusets Gymnasium behöver inte kommunicera till allmänheten att de inte har ett vinstintresse eftersom den redan känner till Fryshusets värderingar. Viktor Rydberg Gymnasium däremot uppfattas av många som en vinstdrivande överklasskola eftersom den först startade i Danderyds kommun, en av de rikaste kommunerna i Stockholms län. Detta gör att Viktor Rydberg Gymnasium måste agera kraftigare än Fryshusets Gymnasium för att positionera sig som en icke vinstdriven organisation. Detta är ett exempel på hur människors attityder påverkar varje enskild skolas handlingsutrymme.

Samtliga av våra respondenter tycker att vinstintresse i skolverksamhet är en känslig fråga och ingen av dem anser att skolan kan uppfattas som vilket företag som helst. Det moraliska handlingsutrymmet att göra vinst i skolverksamhet förefaller mindre än i andra typer av verksamheter. Till och med Anders Hultin, som prioriterar vinsten främst, har satt en övre gräns för hur stor vinst som är acceptabel. Handlingsutrymmet att göra vinst förefaller därför inte vara större än Kunskapsskolans vinstnivå på sju procent. Svangren anser att det som gör handlingsutrymmet så snävt är politikernas och journalisters attityder, vilka i sin tur påverkar allmänheten. Dessa attityder beror, enligt företrädarna själva, på att verksamheten finansieras av skattepengar och består av skolbarn. Om skolan hade uppfattats som ett företag hade en övre gräns på vinst varit otänkbar. De skolor som har ett uttalat vinstintresse har således endast tagit halva klivet in i den privata sektorn eftersom skolpengen, vilken består av skattemedel, begränsar friskolornas möjlighet att agera som andra företag. I och med att kommunerna ansvarar för utbetalningen av skolpengen kan friskolorna aldrig lämna den offentliga förvaltningen helt och de förblir i gränslandet mellan den privata och den offentliga sektorn.

## 6 Slutsatser

*Nedan redogör vi för de slutsatser som dragits i samband med vår analys. I slutsatserna försöker vi besvara forskningsfrågan samt syftet med uppsatsen.*

Vinstintresse uppfattas av samtliga respondenter som att ett överskott delas ut till externa aktörer. Endast tre av åtta företrädare har ett positivt förhållningssätt till vinstintresse medan de övriga fem anser att det är fel att pengar lämnar verksamheten. Respondenterna är dock överens om att vinst i sig är någonting positivt eftersom det innebär ett överskott i verksamheten vilket är en nödvändighet för att en skola ska kunna överleva på lång sikt.

De flesta av våra respondenter anser att lönsamhet endast är ett medel att nå god kvalitet i skolverksamheten. Endast en skiljer sig markant från de övriga då denne istället ser god kvalitet som ett medel att nå lönsamhet. Alla är dock överens om att det ena inte kan utesluta det andra. Således är lönsamhet och kvalitet två sidor av samma mynt.

Orsaken till att företrädarna har olika förhållningssätt till vinstintresse beror på vilka bakomliggande värderingar de har. Dessa värderingar är svåra att precisera men vi har urskiljt tre tydliga uttryckssätt för företrädarnas förhållningssätt: valet av bolagsform, vilken aktör som prioriteras främst samt hur förhållningssättet kommuniceras.

Ett av de viktigaste besluten som företrädarna måste fatta är i vilken bolagsform som friskolan ska drivas. Några anser att deras värderingar ska genomsyra verksamheten och väljer bolagsform därefter. Om bolagsformen inte stämmer överens med de bakomliggande värderingarna som företrädaren har kommer friskolan troligen att byta bolagsform. Det finns dock företrädare som istället väljer bolagsform utefter vilken driftsform de anser är bäst för sin verksamhet.

Värderingarna styr inte bara valet av bolagsform utan även vilka aktörer som skolorna väljer att prioritera. Beroende på hur företrädarna har valt att finansiera sin verksamheten har de olika aktörer att ta ansvar för. Utifrån detta prioriterar företrädarna vem som i första hand ska få tillgång till ett eventuellt överskott.

Några tydliga faktorer som påverkar företrädarnas handlingsutrymme att kommunicera sitt förhållningssätt till vinstintresse är storleken på skolverksamheten, allmänhetens uppfattning om skolans motiv samt hur väl kommunens inställning stämmer överens med skolans värderingar. Oavsett vilken inställning företrädarna har till vinstintresse påverkar de, genom sitt agerande, det egna och andras handlingsutrymme att göra vinst. De företrädarna som är positiva till vinstintresse, och väljer att kommunicera detta, ökar således alla friskolors handlingsutrymme att göra vinst.

Det moraliska handlingsutrymmet att göra vinst i skolverksamheter är, enligt företrädarna, mindre än i andra typer av verksamheter. Det beror på att skolor finansieras av skattepengar och består av skolbarn. På grund av dessa faktorer förblir friskolor i gränslandet mellan privat sektor och offentlig förvaltning.

## 7 Final

*I diskussionen som följer har vi haft möjlighet att komplettera resultat- och analysdelarna genom att föra fram egna åsikter. Vi redovisar även våra reflektioner över arbetet och vårt val av metod. Under uppsatsens gång kom dessutom förslag till fortsatt forskning fram, vilket avslutar detta kapitel.*

### 7.1 Avslutande diskussion

I och med friskolereformen år 1992 kom privata intressenter in på den svenska skolmarknaden. Detta har resulterat i konflikter eftersom värdesystemen i privat och offentlig verksamhet skiljer sig åt. Den privata sektorn har ett tydligt uttalat lönsamhetstänkande medan den offentliga har allmännyttan som sitt främsta mål. De fristående skolorna befinner sig i båda dessa världar samtidigt vilket ger upphov till oklarheter om vad som är deras huvudsakliga syfte. Alla respondenter utom en anser att det främsta syftet är att ge eleverna en god undervisning. Anders Hultin menar däremot att Kunskapsskolans, liksom alla aktiebolags, huvudsakliga syfte är att gå med vinst. Vi anser dock att både elevernas och ägarnas intressen borde kunna tillfredsställas samtidigt eftersom det inte går att vara långsiktigt lönsam i skolverksamhet utan att undervisningen bedrivs med god kvalitet. Kvaliteten fungerar då som en garanti för att vinstintresset inte ska gå ut över eleverna. På samma sätt anser vi att undervisningen inte kan bedrivas med god kvalitet om inte verksamheten är lönsam. Eleverna är beroende av nöjda ägare samtidigt som ägarna är beroende av nöjda elever. Det hela kan liknas vid ett kretslopp som både finansierer och elever tjänar på, vilket kan förefalla enkelt i teorin. I praktiken är det desto svårare eftersom skolorna måste hitta en god balans mellan kvalitet och vinstnivå.

Grundaren av KfS Gymnasium, Lars Ag, menar att ju mer vinst som försvinner ut ur verksamheten desto sämre riskerar kvaliteten i undervisningen att bli. Det som Anders Hultin för fram är dock inte att vinsten ska försvinna ur verksamheten. I stället vill han säkerställa sina finansierares förtroende genom att ge dem en rimlig aktieutdelning. På så vis ser Kunskapsskolan till att finansierarnas kapital stannar kvar i verksamheten, vilket i sin tur ökar chansen att kvaliteten i undervisningen blir bra. Detta anser vi vara ett riktigt resonemang.

Enligt vissa av våra respondenter är en avkastning till aktieägare som motsvarar låneräntan på banken en rimlig nivå. Det spelar ju ingen roll om skolan lånar pengar på banken eller av aktieägare så länge kostnaden för kapitalet är detsamma, menar Eva Eriksson. Om vi ser saken ur finansierarens synvinkel är risken att satsa pengar i ett företag större än att sätta in pengarna på banken. För att det ska vara intressant att vara finansierare måste således avkastningen vara högre för aktieägare än vad den riskfria räntan är. I jämförelse med denna ligger exempelvis Kunskapsskolans avkastningskrav ett par procent högre. Vi har svårt att tro att professionella investerare som Investor, Skandia och Investment AB Öresund skulle ha andra krav på Kunskapsskolans avkastning än på sina övriga investeringar. Enligt dessa finansierare är således Kunskapsskolan en god

investering på lång sikt. I annat fall skulle de välja att satsa sina pengar någon annanstans.

Vi kan inte komma ifrån att vinst i skolverksamhet är ett laddat ämne. Alla våra respondenter påtalar att det beror på att skolor finansieras av offentliga medel. Att göra vinst på skattebetalarnas pengar är inte acceptabelt, enligt många politiker och den mediadebatt som pågått, och flera av våra respondenter håller med om det. Om skolans ägare stod för hundra procent av kapitalet hade frågan om vinst kanske inte varit lika känslig. Nu är det skattebetalare som står för den största delen av skolans resurser och då anses det inte rätt att skolans ägare tar ut vinst av de pengarna. De enda pengar ägaren får ta ut vinst på är ju sina eget satsade pengar, men hur ska någon kunna veta vilka pengar som har gett upphov till vinsten? Anders Hultin menar att laddningen i vinstfrågan beror på just dessa oklarheter om vem vinsten tillhör. Blandningen av offentliga och privata pengar gör det svårt att kontrollera vem som har rätt till vinsten.

En annan orsak till att ämnet är känsligt är att skolverksamheten består av skolbarn. Att ta pengar från skolbarn och dela ut dem till aktieägare är inte populärt. Vi måste dock ha i minnet att vissa pengar tillhör finansierare som har satsat sitt kapital i verksamheten. Trots det finns det många som värjer sig mot att ett lönsamhetstänkande ska komma in i skolvärlden. Motståndare till vinst i skolverksamhet påtalar risken med att vinsten kommer att gå ut över barnens undervisning. Skolor måste dock, enligt oss, hantera sin ekonomi för att överleva på lång sikt. I vissa fall kan en skola vara tvungen att dra ned på exempelvis slöjdundervisningen om denna utgör en risk för att skolan går under ekonomiskt. Vi anser att gränsen för effektiviseringar i utbildningen måste gå vid läroplanen och så länge skolorna håller sig till den måste de själva kunna välja hur de vill utforma utbildningen. Om en skola däremot inte längre uppfyller läroplanens mål ska den inte få agera på skolmarknaden, något som Skolverket har till uppgift att kontrollera.

Alla respondenter är överens om att allt överskott inte får försvinna ut ur skolans verksamhet. Det som skiljer deras åsikter åt är vilka vägar överskottet ska ta för att bäst göra nytta i skolan. Vi anser att det måste vara upp till den enskilda skolan att själv få bestämma hur den ska finansiera sin verksamhet. Huruvida skolan lever helt och hållet på elevernas skolpeng, får donationer, lånar pengar på banken eller låter aktieägare köpa in sig i verksamheten är ointressant. Det finns ingen mix av eget och lånat kapital som är bättre än en annan och det spelar således ingen roll om en skola finansieras av eget kapital eller om kapitalet består av en blandning av olika lån samt eget kapital.

Per Svangren menar att en alltför stor vinst kan få till följd att kommunen sänker skolpengen. Detta vore ett olyckligt scenario eftersom skolor som är effektiva och kan hushålla med tilldelade resurser i stället borde få belöning för det. Vi tycker att det är fel att verksamheter som går ekonomiskt dåligt automatiskt ska få mer resurser medan verksamheter som går bra ska få mindre. I den vinstgenererande verksamheten finns ju uppenbarligen ett koncept som fungerar så varför inte bygga ut och satsa på den? Det blir också svårt för personal i en skolverksamhet att se att effektivisering av resurserna kan leda till någonting positivt om kommunen svarar med att sänka skolpengen. I stället borde personalen få behålla

intjänade pengar för att kunna använda dem exempelvis till kompetensutveckling, renovering av lokaler eller till elevernas klasskassa. På så sätt skulle lärarna få ett tydligt incitament att effektivisera sin verksamhet.

Det ekonomiska handlingsutrymmet består, enligt våra respondenter, av de finansiella medel deras verksamhet har tillgång till. Skolpengens storlek och nuvarande utformning medför begränsningar i detta handlingsutrymme. Några respondenter för fram att en skolpeng som ligger fast på samma nivå under en längre tid skulle ge en bättre långsiktighet i planeringsarbetet. En viktig fördel med det skulle vara att så länge skolorna fyller sina skolor skulle de veta exakt hur stora intäkterna skulle vara under en tid framöver. En låst skolpeng följs dock av vissa risker. Dels skulle förmodligen nivån på skolpengen bli lägre eftersom kommunerna skulle välja att vara försiktiga och inte lova bort en massa pengar till skolorna som inte gick att återkalla. Dels skulle också företrädarna för skolorna riskera att gå miste om intäkter om skolpengen faktiskt skulle höjas under den aktuella perioden. En parallell kan dras till fast och rörlig ränta på bostadslån på banken. Den fasta räntan kan ses som tryggare då den ligger fast medan den rörliga räntan följer med konjunktursvängningarna, både uppåt och nedåt. Vi tror att det är svårt att få kommunerna att i sina budgetar lägga en skolpeng över längre tid än ett år och vi tror inte heller att det är ett ultimatum förslag. Vad som däremot borde kunna vara möjligt är att se till att skolpengen ligger fast under skolans budgetår. Då skulle skolorna slippa risken att deras budget krympte efter årsskiftet medan antalet elever bestod. Företrädarna skulle få den långsiktighet som åtminstone ett år av lugn innebär.

I väntan på att justitiedepartementets utredning om icke vinstutdelande aktiebolag färdigställs funderar vi på vad som skulle hända om aktieutdelning i skolverksamhet reglerades. En konsekvens skulle kunna vara att skolorna hittar andra vägar för att ändå kunna dela ut vinst. Det kan, som i Per Svangrens fall, handla om att starta andra aktiebolag vilka flyttar tjänster mellan varandra. Om skolan inte får dela ut vinst från sin verksamhet kan det göra det via det fastighetsbolag som hyr ut lokalerna till skolan eller via städföretaget som städar lokalerna. Företrädare för skolor har möjligheter att gå runt nya regleringar och därmed ändå skapa ett handlingsutrymme att dela ut vinst.

Som en avslutning vill vi lyfta fram de viktigaste punkterna ur vår undersökning.

- Långsiktighet präglar våra respondenters skolor. Det finns ingen som vill maximera sina vinster kortsiktigt. Tvärtom visar mycket av deras agerande att skolorna har som mål att överleva under lång tid. Det som i viss mån motarbetar skolornas långsiktighet är att skolpengen inte ligger fast under hela läsåret.
- I alla våra respondenters skolor investeras överskott i verksamheten. Det kan handla om att satsa på kompetensutveckling av personalen eller att stötta undervisningen på annat sätt. I många fall läggs överskottet i en buffert för att kunna användas om någonting oförutsett händer och för framtida investeringar. Det skapar en trygghet för skolan och är ytterligare ett uttryck för skolornas långsiktighet.

- Alla våra respondenters skolor, utom en, har en kostnadsmedvetenhet som genomsyrar hela organisationen. Personalen på flera av våra respondenters skolor får utbildning i ekonomi för att kunna bli ännu mer kostnadsmedvetna. Eftersom fristående skolor inte kan förlita sig på att kommunen går in och täcker eventuella underskott krävs denna medvetenhet för att skolorna inte ska gå i konkurs.
- De skolor som vill ge sina ägare aktieutdelning siktar på att i framtiden kunna ge en avkastning på maximalt sju procent. Om dessa skolor i stället skulle ta ett banklån skulle kostnaden för detta förmodligen ligga på ungefär samma nivå.
- Alla våra respondenters skolor gör kontinuerliga kvalitetskontroller av sin verksamhet. Skolverket granskar dessutom skolorna regelbundet. Det är Skolverkets uppgift att se till att kvaliteten i Sveriges skolor upprätthålls och det är och ska vara en omfattande process att starta en ny skola. Systemet ska vara sådant att ingen oärlig aktör kan smita igenom Skolverkets kontroller.
- Debatten om vinstintresse i skolverksamhet är i det stora hela en hypotetisk debatt eftersom skolorna är långt ifrån att nå sina vinstmål, exempelvis kommer Kunskapsskolan endast att göra en procents vinst under 2003/2004. De vinstdrivande skolorna framstår ändå i media som om de plockar ut jättevinster från skolbarnens verksamhet och delar ut den till aktieägarna. Debatten är, trots att den är snedvriden, viktig eftersom den leder till ökad förståelse för båda parter synpunkter. Vi hoppas dock att den kommer att vara mer nyanserad i fortsättningen.

Till slut skulle vi vilja uppmana alla att ha en större öppenhet vad gäller vinstintresse i skolverksamhet. Så länge kvaliteten på undervisningen är bra ska skolor kunna drivas i vilken form som helst. Det är upp till Skolverket att granska skolors undervisningskvalitet och om det görs ordentligt sker en utgallring av dåliga skolor, oberoende av om de drivs i privat eller kommunal regi.

## 7.2 Reflektion över uppsatsarbetet

Så här i efterhand kan vi konstatera att vårt ämnesval är mycket komplext och utan givna svar. Det har inte varit helt lätt att förstå vad som är rätt eller fel och någon etisk gyllene väg har inte uppenbarat sig för oss. Detta kan bero på att vi hela tiden försökt att sätta oss in i alla våra respondenters perspektiv med resultatet att vi förstår deras argument och har respekt för deras ställningstagande. Mitt i denna uppsjö av andras åsikter och argument är det därför lätt att känna sig lite förvirrad, något som är en både positiv och negativ erfarenhet. Positiv av den anledningen att det är nyttigt att erfara andras åsikter för att genom dessa få perspektiv på sina egna tankar. Det som är negativt är att det är lätt att gå vilse och tappa sina egna ståndpunkter, särskilt när de vi mött är färgstarka personligheter, vana att uttrycka sig och argumentera för sin sak. Vi kan konstatera att det har varit en lärorik resa vilken gett oss både bättre inblick i en, för oss, relativt okänd värld samt viss insikt om de svårigheter som forskare stöter på i sitt arbete.

### 7.3 Förslag till vidare forskning

I skollagen står det att alla skolor ska ha möjlighet att arbeta under samma villkor oavsett driftsform. Ett förslag till vidare forskning är att studera hur olika kommuner hanterar detta. Hur gör kommunerna till exempel då de räknar fram skolpengen och vad ingår i denna skolpeng? Är förutsättningarna att bedriva skolverksamhet verkligen detsamma för kommunala och fristående skolor?

En av respondenterna för fram att det enda sättet att tjäna pengar på en friskola är att sälja verksamheten. En undersökning om hur detta skulle hanteras moraliskt vore viktig och intressant. Enligt Friskolornas Riksförbund (personlig intervju med Mohme 6 oktober 2003) har endast ett par skolor sålts sedan privatiseringsreformen ägde rum. Under uppsatsens gång har vi dock fått information om att två av våra respondenters skolor möjligen kan komma att säljas. Om så är fallet kommer det att finnas potential att följa händelseförloppet från början och se de efterföljande effekterna.

När utredningen om icke vinstutdelande aktiebolag är färdig vore det intressant att studera denna och se vilka eventuella effekter en reglering av vinstutdelning i skolverksamhet skulle få för friskoleverksamheter i Sverige. Ett förslag på vidare forskning är att se vilka konsekvenser en reglering skulle få för finansiärernas möjlighet att gå in som ägare i skolor.

### 7.4 Metodkritik

Så här i efterhand tycker vi fortfarande att vi gjorde rätt val som bestämde oss för att göra personliga intervjuer med ett mindre antal respondenter. Under arbetets gång har vi vid flera tillfällen fått erfara hur komplexa ämnena vinst och etik faktiskt är och därigenom behövt brottas med hur vi ska hantera dem. Genom att träffa respondenterna ansikte mot ansikte tror vi att risken för onödiga missförstånd minimerades. Vi är medvetna om att det, i och med att respondenterna gått med på att uppträda med eget namn och representera sin skola, finns en risk att de har framställt sin verksamhet i bättre dager än vad som egentligen är fallet.

Allteftersom vi genomförde intervjuerna blev vi mer insatta i ämnet och kom in på de, för oss intressanta ämnesområdena, snabbare. Detta kan ha medfört att omfattningen av resultatet från de första och de sista intervjuerna skiljer sig åt. Under genomgången av resultatet blev det också tydligt för oss hur oerfarna vi är som utredare. Vi märkte att vi vid flera tillfällen missat intressanta följdfrågor eller glömt ifrågasätta uttalanden från respondenterna. Ett sätt att lösa detta dilemma hade varit att ställa följdfrågor per telefon eller mail men efter att resonerat kring detta valde vi att använda våra data i dess ursprungliga skick. Vi trodde att sena följdfrågor förlorade i relevans eftersom de var tagna ur sitt sammanhang. I efterhand har vi dock omvärderat detta beslut och känt att vi saknar viss relevant information. Vi hoppas dock att resultatet och analysen inte har blivit alltför påverkade och att det trots allt är en intressant läsning.

## 8 Referenslista

Nedan redovisar vi det material som vi har använt i uppsatsarbetet.

### 8.1 Publicerat material

Billing, Anders (18 oktober 1999) PR-guru Sveriges nya skolmagnat på börsen, *Dagens Industri*, hämtad 25 september 2003 från <http://di.se/Scripts/di/index.asp?DEMOShow=&PortfShow=0&saljTextShow=>

Bjerke Björn (2003) 'Framgångsrika intervjuer' ur Gustavsson, Bengt (red.) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, s.233-254, Studentlitteratur.

Brytting, Tomas, De Geer, Hans och Silfverberg, Gunilla (1993) *Moral i verksamhet – ett etiskt perspektiv på företag och arbete*, Natur och Kultur.

Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*, Liber ekonomi.

Dagens Industri (31 januari 2001), *Friskolorna blir ett hett ämne*, hämtad 25 september 2003 från <http://di.se/Scripts/di/index.asp?DEMOShow=&PortfShow=0&saljTextShow=>

Dahmström, Karin (2000) *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*, tredje upplagan, Studentlitteratur.

Ds 1994:72 *Valfrihet inom skolan – konsekvenser för kostnader, resultat och segregation*, Finansdepartementet 1994, Rapport till expertgruppen för offentlig ekonomi.

Ds 2001:12 *Konkurrens bildar skola – en ESO-rapport om friskolornas betydelse för de kommunala skolorna*, Finansdepartementet 1994, Rapport till expertgruppen för offentlig ekonomi.

Elmersjö, Carl-Åke (2003) *Moralisk ekonomi i sjukvården? Om etik och ekonomi i sjukhusets vardagsorientering*, doktorsavhandling vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

Friedman, Milton (1970) 'The social responsibility of business is to increase its profits', ur Donaldson, Thomas & Werhane, Patricia H.(1999) *Ethical Issues in Business: A philosophical approach*, sixth edition, sid. 154-9, Prentice Hall.

Friskolornas Riksförbund (2003) *Friskola i siffror*, hämtad 23 september 2003 från <http://www.friskola.se/vad/siffror.asp>

Gergen, Kenneth (1993) *Toward Transformation i Social Knowledge*, andra upplagan, Sage.

Gummesson, Evert (2000) *Qualitative methods in management research*, andra upplagan, Sage publications.

Gummesson, Evert (2003) 'Fallstudiebaserad forskning' ur Gustavsson, Bengt (red.) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, s.115-144, Studentlitteratur.

Hansson, Hans Ingvar (1986) *Affärsliv och moral*, Liber.

Hermerén, Göran (1989) *Det goda företaget: om etik och moral i företag*, andra upplagan, Svenska Arbetsgivarförbundet.

Johansson, Tomas (2003) *Månadsbrev från Friskolornas Riksförbund oktober 2003*, hämtad från <http://www.friskola.se/filer/Oktober.pdf>

Kaintz Rognerud, Knut (15 april 2003) Östros vill ha hårdare krav på friskolorna, *Dagens Nyheter* [Nätupplaga], hämtad 2 september 2003 från <http://www.dn.se/Dnet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=131311>

Kaintz Rognerud, Knut och Öberg, Helena (16 april 2003) Friskolorna var inte tänkta som koncerner, *Dagens Nyheter* [Nätupplaga], hämtad 3 september 2003 från <http://www.dn.se/Dnet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=131727>

Kjellén, Bengt och Lindgren, Christer (1999) ur Lindgren, Ann och Lindgren Christer (red.) *Att skriva uppsats*, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet.

Nylén, Ulrica (1996) *Gott och ont inom affärslivet: utveckling av ett etiskt perspektiv på företags relationer med aktörer*, Studier i företagsekonomi, Umeå Universitet.

Pindyck, Robert S. och Rubinfeld, Daniel L. (2001) *Microeconomics*, femte upplagan, Prentice-Hall.

Skolverket (2003) *Nytt bidragssystem*, hämtad 20 november 2003 från [http://www.skolverket.se/friskolor/bidrag\\_friskol/mer\\_info.shtml](http://www.skolverket.se/friskolor/bidrag_friskol/mer_info.shtml)

Smiciklas, Martin (2000) *Associationsrättens grunder. Bolag, föreningar och stiftelser*, andra upplagan, Studentlitteratur.

Smith, PR (2002) *Marketing Communications. An integrated approach*, tredje upplagan, Kogan Page.

Stewart, Rosemary (1982) *Choices for the manager*, McGraw-Hill.

Sverke, Magnus (2003) 'Design, urval och analys i kvantitativa undersökningar' ur Gustavsson, Bengt (red.) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, s.21-45, Studentlitteratur.

Tillberg, Åsa (31 januari 2001) Nu har du blivit lönsam, lille vän, *Dagens Industri*, hämtad 25 september 2003 från <http://di.se/Scripts/di/index.asp?DEMOShow=&PortfShow=0&saljTextShow=>

Tuleja, Tad (1988) *Etik i affärslivet*, Svenska Dagbladets Förlag.

## 8.2 Muntliga källor

Ag, Lars, grundare av Konsumentföreningen Stockholms Gymnasium. Personlig intervju den 23 oktober 2003.

Andersson, Louise, grundare av Viktor Rydberg Gymnasium. Personlig intervju den 3 november 2003.

Collman, Cilla, rektor vid Danderyds Enskilda AB . Personlig intervju den 8 oktober 2003.

Engdahl, Charlotte, grundare och ägare av Danderyds Enskilda Skola AB. Personlig intervju den 8 oktober 2003.

Eriksson, Eva, grundare av och rektor vid Stockholms Estetiska Gymnasium. Personlig intervju den 3 november 2003.

Gustafsson, Claes, professor i industriell ekonomi vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm, opponent vid Carl-Åke Elmersjös disputation om ”Moralisk ekonomi i sjukvården”, den 19 september 2003.

Hultin, Anders, vd vid Kunskapsskolan AB. Personlig intervju den 16 oktober 2003.

Kjellmer, Mats, biträdande rektor vid Stockholms Estetiska Gymnasium. Personlig intervju den 3 november 2003.

Lundberg, Monica, vice vd vid Pysslingen Förskolor och Skolor AB. Personlig intervju den 15 oktober 2003.

Mohme, Gunnel, sekreterare vid Friskolornas Riksförbund. Personlig intervju den 6 oktober 2003.

Schennings, Rosemary, rektor vid Fryshusets Gymnasium. Personlig intervju den 7 november 2003.

Svangren, Per, grundare och ägare av Botkyrka Friskola. Personlig intervju den 22 oktober 2003.

Westerberg, Louise, grundare av Viktor Rydberg Gymnasium. Personlig intervju den 3 november

# Bilaga 1: Brev

## Kandidatuppsats om vinstintresse i skolverksamheten

Vi är två studenter som läser på MarknadsAkademien vid Stockholms Universitet. MarknadsAkademien är marknadsföringsinriktningen på Företagsekonomiska institutionen. Det senaste året har vi arbetat med temat ”Skolan som produkt” där företagstänkandet appliceras på skolvärlden. Bland annat har vi använt oss av marknadsföringsteorier för att analysera skolors varumärken. Vi har även tittat på hur olika företagsmodeller, som t ex belöningssystem, skulle kunna användas inom skolvärlden.

I höst skriver vi kandidatuppsats med utgångspunkt i skoltemat. Vi är nu intresserade av att se hur företrädare för svenska skolor förhåller sig till vinstintresse i skolverksamheten. Ämnet ligger i tiden och förekommer ofta i media. Vi vill därför träffa nyckelpersoner inom det svenska skolväsendet för att genomföra djupintervjuer.

Vi vill gärna träffa Dig och diskutera denna viktiga fråga någon gång i oktober. Intervjun beräknas ta ca en timme och sker givetvis vid en tid och plats som passar Dig.

Vi ser fram emot att höra från Dig så snart som möjligt!

Med vänliga hälsningar

Sara Tull och Caroline Engdahl

Sara Tull: 0708-48 39 15  
sara.tull@spray.se

Caroline Engdahl: 0707-16 55 69  
c.engdahl@chello.se

## Bilaga 2: Intervjuguide

Presentation och genomgång av intervjupersonens eventuella anonymitet

Förfrågan om intervjupersonens bakgrund, motiv och drivkrafter för yrkesval.

### Undersökningsfrågor:

- Vad betyder vinst för dig?
- Vad betyder vinstintresse för dig?
- Har ni ett uttalat vinstintresse i er organisation?
  - Om ja, Vilka reaktioner har ni fått på det?
  - Om ja, kommunicerar ni ert vinstintresse?
  - Om nej, varför inte?
- Hur läggs budgeten upp i er organisation?
- Vart går vinsten vid överskott i er verksamhet?
- Hur hanterar ni underskott i er verksamhet?
- Var går gränsen för hur mycket nedskärningar får påverka verksamhetens kvalitet? (Till vilket pris får skolan gå med vinst?)
- Finns det en gräns för hur stor vinst som är acceptabel?
- Kan du beskriva ditt handlingsutrymme med egna ord?
- Vilket handlingsutrymme skulle ditt drömscenario ge dig?
- Har du någonting att tillägga om frågor som rör vinstintresse i organisationen, eller någonting om intervjun som sådan?

## Bilaga 3: Bolagsformer

Nedanstående information är hämtad ur Martin Smiciklas bok Associationsrättens grunder – bolag, föreningar och stiftelser (2000).

### **Aktiebolag**

Aktiebolag är en kapitalsammanslutning. I ett aktiebolag satsar delägarna ett visst kapital och syftet därefter är vanligtvis att detta kapital ska generera vinst åt delägarna. Den uppkomna vinsten kan antingen tas ut av finansiärerna eller lämnas kvar i bolaget. Styrelsen ska med sin insikt i bolaget borga för att vinstutdelning stämmer överens med bolagets långsiktiga strategi.

### **Ekonomisk förening**

Det som kännetecknar en ekonomisk förening är att den har som ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen, genom ekonomisk verksamhet i vilken medlemmarna deltar som t.ex. konsumenter eller leverantörer. Den ekonomiska föreningen saknar eget vinstintresse och det är i förlängningen inte tänkt att föreningen ska ge vinst. I lagen om ekonomiska föreningar har särskilt beaktats det som är säreget för en ekonomisk förening. Hit hör att den saknar vinstintresse, att den driver kooperativ verksamhet och att föreningen ska vara öppen för alla. Att föreningen ska driva kooperativ verksamhet innebär att medlemmarna på något sätt ska delta i föreningens verksamhet. De behöver inte vara delaktiga i föreningens skötsel utan det räcker med att medlemmarna använder föreningens tjänster.

### **Stiftelse**

En stiftelse bildas genom att egendom genom ett förordnande avskiljs för att användas för ett bestämt ändamål. Stiftelser skiljer sig från andra associationer genom att den inte har en ägare eller medlemmar, som disponerar över stiftelsens förmögenhet. Stiftelsen är i stället en självägande förmögenhet och därför äger den sig själv. Stiftelsen står under offentlig tillsyn, vilket innebär att stiftelsen övervakas av länsstyrelsen.