

EN NY BUDGETMODELL I PRAKTIKEN

– PRISLAPPSMODELLEN I KOMMUNAL
UTBILDNING

Kandidatuppsats
Offentlig förvaltning

Frida Melvås
Aleksandra Popovic

A-K2025:32



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning

Svensk titel: En ny budgetmodell i praktiken, prislappsmodellen i kommunal utbildning

Engelsk titel: A new Swedish budgetmodel in practice, "Prislappsmodellen" in the municipal education

Utgivningsår: 2026

Författare: Frida Melvås och Aleksandra Popovic

Handledare: Elin Esperi Hallgren

Examinator: Hanna Hellgren

Nyckelord: Prislappsmodellen, budgetmodell, offentlig sektor, rektorer, ekonomisk styrning, organisatorisk styrning

Sammanfattning

Studien behandlade prislappsmodellen som ett ekonomiskt styrinstrument i en mindre kommun, genom att klarlägga hur modellen formulerades i styrdokumentet och vilken betydelse den fick för den ekonomiska styrningen av kommunal utbildning. Genom en kombination av dokumentanalys och semistrukturerade intervjuer undersöktes både det formella och det praktiska perspektivet av prislappsmodellen.

Analysen utgick från begrepp som styrning och handlingsutrymme och fokuserade på hur ekonomiska styrsignaler formulerades på systemnivå och förmedlades vidare mot verksamhetsnivån. Den sammanvävda teoretiska utgångspunkten belyste både strukturella och praktiska aspekter av styrningen i skolan.

Resultaten visade att prislappsmodellen främst användes som ett politiskt och administrativt verktyg för att skapa transparens och legitimitet i budgetprocessen. Modellen hade inte en direkt påverkan på rektorernas vardag, där handlingsutrymmet i hög grad formades av rambudgetar och nyckeltal. Rektorerna uttryckte samtidigt en viss oro för att externa jämförelser mellan kommuner skulle kunna leda till sänkta ersättningsnivåer och därmed minska möjligheterna att möta lokala behov.

Slutsatserna visade att prislappsmodellen illustrerade en spänning mellan systemnivå och verksamhetsnivå. Modellen stärkte transparens och legitimitet på högre nivåer men fick svagt genomslag i praktiken, vilket tydliggjorde ett avstånd mellan styrningens intentioner och verksamheternas faktiska förutsättningar.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 4 -
1.1	Bakgrund.....	- 4 -
1.2	Problemformulering.....	- 5 -
1.3	Syfte.....	- 6 -
1.4	Forskningsfråga.....	- 6 -
2	Tidigare forskning	- 6 -
2.1	Budgeten som styrinstrument i offentlig sektor.....	- 6 -
2.2	Rektors handlingsutrymme och styrning	- 7 -
2.3	Målkonflikter och organisatoriska konsekvenser.....	- 8 -
3	Teoretiska utgångspunkter.....	- 9 -
3.1	Kunna, vilja och förstå i skolans styrning.....	- 9 -
3.2	Rektorer som närbyråkrater	- 10 -
3.3	Sammanvävd teoretisk utgångspunkt.....	- 11 -
4	Metod.....	- 11 -
4.1	Metodologiska utgångspunkter.....	- 11 -
4.2	Urval	- 12 -
4.3	Material.....	- 13 -
4.4	Tillvägagångssätt	- 14 -
4.4.1	Forskningsetiska överväganden.....	- 15 -
4.5	Materialens bearbetning och analysprocess.....	- 16 -
4.6	Metodkritik	- 17 -
5	Resultat och analys	- 18 -
5.1	Prislappsmodellen på förvaltningsnivå	- 18 -
5.1.1	Formell framställning och förvaltningens tolkningar.....	- 18 -
5.1.2	Användning i styrning och praktiska implikationer	- 21 -
5.2	Rektorers uppfattningar av prislappsmodellen och dess konsekvenser	- 22 -
5.2.1	Fakta och formella förutsättningar.....	- 23 -
5.2.2	Uppfattningar av prislappsmodellen.....	- 25 -
6	Diskussion	- 27 -
7	Slutsats.....	- 29 -
7.1	Avslutande slutsats.....	- 29 -
7.2	Studiens bidrag.....	- 30 -
7.3	Studiens begränsningar	- 30 -
7.4	Förslag till framtida forskning	- 31 -
	Referenslista	- 32 -
	Empiriskt material.....	- 34 -

	Dokument	- 34 -
	Intervjuer	- 34 -
8	Bilagor	- 35 -
8.1	Intervjuguide rektor	- 35 -
8.2	Intervjuguide Controller.....	- 35 -

1 Inledning

I detta kapitel presenteras studiens bakgrund, problemformulering, syfte och forskningsfråga. Kapitlet ger en översikt över varför prislappsmodellen är relevant att studera och vilken fråga som ligger till grund för studien.

1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har styrningen av offentlig sektor i hög grad präglats av idéer kopplade till New Public Management (NPM) (Wällstedt & Almqvist 2017, s. 1035). Betoningen på kostnadskontroll, resultatmätning och jämförbarhet har blivit centrala inslag, vilket också påverkat skolväsendet. Inom denna kontext har olika ekonomiska styrmodeller introducerats och utvecklats, samt att verksamheterna successivt har behövt anpassa sig till nya sätt att organisera och fördela resurser. Inom dessa ekonomiska styrmodeller befinner sig prislappsmodellen som ett budgetverktyg, och den används av vissa kommuner för att strukturera resursfördelningen (Sverige kommuner och regioner [SKR] 2025a). Modellen bygger på att tillhandahålla tekniska ramar baserade på prislappar, kopplade till demografiska grupper och används som ett underlag i kommunal budgetstyrning (Liljeström 2024).

Styrningen av skolan kan beskrivas genom begreppet styrkedja, där staten, huvudmän, skolchef/förvaltningschef och rektorer utgör olika nivåer i samma struktur (Ringarp & Nihlfors 2022, s. 37–39, 41). Staten formulerar de övergripande ramarna genom lagar och nationella mål, huvudmännen ansvarar för att fördela resurser och organisera verksamheten till skolchefen/förvaltningschefen. Medan rektorer förväntas omsätta styrningen i den pedagogiska praktiken på sin verksamhet. Denna modell ger en idealiserad bild av hur styrningen är tänkt att fungera, men i praktiken är nivåerna ömsesidigt beroende av varandra och relationerna är mer komplexa (Bjursell 2018). Styrning handlar därför inte enbart om tekniska lösningar för resursfördelning, utan också om hur ansvar och relationer formas och omförhandlas mellan aktörerna.

Thalenius och Kastberg Weichelberger (2024, s. 7–8) diskuterar i sin rapport att budget utgör ett centralt styrinstrument inom den offentliga sektorn och kopplar samman den strategiska och operativa nivån. Vidare tar de upp att budgeten fungerar både som en mekanism för resursallokering och som en praktik för ledning och ansvarsfördelning. I denna kontext får tjänstepersoner ett betydande ansvar för att omsätta politiska beslut i praktisk verksamhet. Det innebär exempelvis att de måste navigera mellan styrning uppifrån och behov i den lokala skolmiljön.

I detta sammanhang aktualiseras frågan om hur ekonomiska styrmodeller, såsom prislappsmodellen, påverkar tjänstepersoners handlingsutrymme. Begreppet handlingsutrymme används ofta för att beskriva det spelrum som tjänstepersoner på lokal nivå har när de tolkar och omsätter styrinstrument i praktiken (Lundqvist 1992, s. 82–84). Handlingsutrymmet kan förstås som beroende av styrningens grad av precision, ju mer detaljerade och strikt formulerade styrinstrumenten är, desto mindre utrymme finns det för lokala tolkningar och professionella bedömningar. En mer övergripande styrning öppnar däremot för större flexibilitet och anpassning till verksamheternas behov.

För att förstå dagens budgetmodeller är det relevant att se till deras historiska utveckling. Efter andra världskriget växte den offentliga sektorn kraftigt, vilket möjliggjorde nya idéer inom ekonomistyrning (Thalenius & Kastberg Weichselberger 2024, s. 10–11). Fokus låg på kostnadskontroll, där budgeten fungerade som en fast ram med begränsat lokalt handlingsutrymme. Under 1970- och 1980-talet började budgeten att ses som en politisk arena snarare än ett tekniskt verktyg. Med NPM:s genomslag förändrades därefter budgetens roll och

den kom att knytas närmare frågor om kostnadseffektivitet, prestation och ansvarstagande (Wällstedt & Almquist 2017, s. 1026–1028). Detta markerade en rörelse bort från traditionella förhandlingsprocesser och öppnade för utvecklingen av nya ekonomiska styrmodeller.

I dagens offentliga sektor förekommer flera olika budgetmodeller parallellt. Behovsbaserad budgetering utgår från politiskt satta mål och beräknar vilka resurser som krävs för att nå dem. Rambudgetering innebär i stället att en fast totalram fördelas utifrån standardiserade behovsnycklar, exempelvis antal barn eller elever. Nollbudgetering startar varje nytt budgetår från noll, medan budget-på-budget bygger på att tidigare års budget räknas upp år för år (Thalenius & Kastberg Weichselberger 2024, s. 12–14).

Prislappsmodellen är en nyare budgetmodell utvecklad av Sveriges Kommuner och Regioner (SKR 2025a). Modellen bygger på en generell kostnad per invånare i olika åldersgrupper, vilket multipliceras med antalet personer i varje ålderskategori. Detta möjliggör jämförelser mellan kommuner och syftar till att främja en långsiktig hållbar ekonomi (Liljeström 2024; SKR 2025b). Genom prislapparna fastställs budgetramar för verksamheter som barnomsorg, skola och äldreomsorg (Frändeberg 2024). Övriga verksamheter i kommunen styrs ofta fortsatt med traditionell budgetering. SKR:s projekt stöttar kommunerna under ett budgetår, med målsättningen att prislappsmodellen ska etableras som ett permanent inslag i kommunernas styrning. Prislappsmodellen har sedan 2016 införts i flera kommuner i Sverige och blivit ytterligare ett alternativ för budgetplanering (Liljeström 2024). Genom denna koppling mellan kostnader och demografiska grupper etableras inte bara en teknisk struktur, utan också en norm för hur resurser förväntas fördelas mellan olika verksamheter (Frändeberg 2024).

Individbaserad resursfördelning är inte något nytt inom skolverksamheten. Skolpeng är ett exempel på statlig styrning och reglerar relationen mellan stat och huvudman, med fokus på skolsektorn. Till skillnad från detta statliga styrinstrument, som främjar konkurrens och valfrihet inom skolsektorn (Skolverket 2025, 11–12), används prislappsmodellen av kommuner för att fördela resurser mellan sina verksamheter (Frändeberg 2024). Prislappsmodellens syfte är att främja långsiktig hållbarhet och intern ekonomisk balans, vilket gör att prislappsmodellen fungerar som ett alternativ till mer traditionella budgetformer.

Prislappsmodellen har dock fått kritik, främst för att den bygger på marknadens logik om tillgång och efterfrågan, samtidigt som kommunerna både är säljare och köpare av tjänster (Lindvall 2024). Kritiken riktas också mot att modellen inte alltid lyckas fånga upp verkliga kostnadsnivåer, vilket kan leda till stora avvikelser i budgetutfall. Som ett exempel lyfter Lindvall (2024) upp Nybro kommuns arbete med prislappsmodellen, där kommunen tvingades göra om sitt budgetarbete efter att resultatet avvek med 200 miljoner kronor från verkligheten. Sådana erfarenheter illustrerar att modellen kan ge olika resultat beroende på lokala förutsättningar och vilket understryker behovet av att studera hur den fungerar i praktiken.

1.2 Problemformulering

Med NPM:s genomslag i offentlig sektor har styrningen, särskilt inom skolväsendet, under lång tid präglats av kostnadskontroll, resultatmätning och jämförelser. Detta har bidragit till utvecklingen av flera olika budgetmodeller som ska stödja kommunernas ekonomiska styrning. Prislappsmodellen är ett av dessa verktyg och används i allt fler kommuner, där den förväntas bidra till en långsiktigt hållbar ekonomi och kostnadseffektivitet.

Införandet av nya ekonomiska styrmodeller väcker samtidigt frågor om hur de formuleras på systemnivå och hur de uppfattas och hanteras i praktiken. Rektorer har en central roll i detta arbete, inte bara som ansvariga för att omsätta ekonomiska ramar i verksamheten, utan också i mötet med medborgare, elever och föräldrar. Deras position innebär att de behöver navigera

mellan skolans grunduppdrag och verksamheternas praktik, vilket gör deras handlingsutrymme särskilt intressant att analysera.

Eftersom prislappsmodellen är en relativt ny och ännu outforskad budgetmodell (Liljeström 2024), finns det behov av att studera hur den formuleras i kommunala styrdokument och hur den uppfattas av rektorer. Samtidigt bidrar studien också till en bredare förståelse av hur ekonomisk styrning i stort påverkar rektorers arbete och handlingsutrymme.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att analysera hur prislappsmodellen formuleras och framträder i kommunala styrdokument samt hur den uppfattas av rektorer. Prislappsmodellen är särskilt intressant eftersom den är ett relativt nytt styrningsverktyg som under de senaste åren fått ökad spridning och implementerats i allt fler kommuner i Sverige. Studien använder begreppet handlingsutrymme som en analytisk nyckel för att förstå hur rektorer tolkar och agerar i relation till prislappsmodellen, och därigenom belysa samspelet mellan ekonomisk styrning på systemnivå och skolans praktiska verksamhet.

1.4 Forskningsfråga

Hur prislappsmodellen formuleras och framträder i kommunala styrdokument och i rektorernas erfarenheter, samt vilken roll den spelar i den ekonomiska styrningen av kommunal utbildning?

2 Tidigare forskning

Kapitlet sammanställer tidigare forskning som visar hur budgetmodeller fungerar som styrinstrument i offentlig sektor och hur ekonomiska styrningslogiker påverkar organisering, rektorers handlingsutrymme och uppkomsten av målkonflikter inom kommunal utbildningsverksamhet. Genom studier av närliggande budget- och resursfördelningsmodeller skapas en grund för att förstå hur förändrade ekonomiska ramar kan få konsekvenser för tjänstepersoners arbete och prioriteringar.

2.1 Budgeten som styrinstrument i offentlig sektor

Tidigare forskning visar att budgetering sedan länge utgjort ett centralt inslag i styrningen inom offentlig sektor. Budgeten har historiskt fungerat som ett verktyg för resursfördelning och ansvarsfördelning, där samspelet mellan professionella och administrativa aktörer bidragit till transparens och legitimitet (Wällstedt & Almquist 2017, s. 1025). Samtidigt framhålls att budgeten inte enbart bör förstås som ett tekniskt dokument, utan som en kärna i den offentliga styrningen som skapar stabilitet, möjliggör kontroll och legitimerar ansvar. I denna mening blir budgeten ett normerande instrument som sätter ramarna för vad som betraktas som möjligt, legitimt och eftersträvanvärt i verksamheten. Denna styrningslogik innebär dock att ekonomiska system också definierar vad som räknas som prestation och värde (Wällstedt & Almquist 2017, s. 1022–1024). När fokus riktas mot det som kan mätas och följas upp riskerar mer komplexa professionella värden att trängas undan. Forskningen pekar på att budgeten därigenom bidrar till att reproducera hierarkiska och outputfokuserade organisationsstrukturer, vilket kan stå i konflikt med ideal om samarbete, flexibilitet och professionsstyrning. Budgetlogiken tränger därmed igenom styrningen och påverkar hur tjänstepersoner förväntas arbeta, samtidigt som handlingsutrymmet riskerar att begränsas när ekonomisk styrning dominerar (Wällstedt & Almquist 2017, s. 1027–1029).

Den starka ställning som budgeten intar inom offentlig förvaltning förstärks ytterligare av dess motståndskraft mot förändring. Till skillnad från i privat sektor har budgeten i offentlig

verksamhet i begränsad utsträckning ifrågasatts som styrinstrument. I stället beskrivs budgetprocessen som inkrementell och stabil, där organisatoriska förändringar i regel måste anpassas till budgetens ramar snarare än tvärtom (Wällstedt & Almqvist 2017, s. 1022–1023). Detta innebär att budgeteringen i praktiken blir en avgörande faktor för vad som kan göras inom verksamheten, vilket är centralt för att förstå vilken roll nya budgetmodeller tilldelas i den ekonomiska styrningen.

Denna förståelse av budgeten som ett styrande ramverk återkommer även i forskning om ekonomisk styrning inom skelsektorn. Studier visar att budgetmodeller har stor påverkan på hur verksamheter organiseras och leds, särskilt genom de incitament som skapas när resurser kopplas till kvantitativa mått (Bukh & Skovvang Christensen 2021, s. 207–208). Allokeringssmodeller riskerar i dessa sammanhang att styra verksamheten mot ökad volym snarare än kvalitet, vilket kan påverka prioriteringar på lokal nivå. När politiska mål översätts till ekonomiska ramar etableras styrningslogiker som är svåra att påverka, vilket ytterligare förstärker budgetens roll som kontrollmekanism. Liknande mönster framträder i analyser av taxameterstyrning inom utbildningsområdet, där resurser knyts direkt till aktivitet, exempelvis antal elever (Buse & Smith 1999, s. 272–273). Denna typ av styrning skapar incitament som kan stå i konflikt med professionella mål, och leder till spänningar mellan pedagogiskt ansvar och ekonomiska krav. När ekonomiska resurser kopplas till mätbara enheter förstärks en styrningslogik där kvantitet ges företräde framför kvalitet, vilket gör dessa modeller särskilt relevanta att förstå i relation till skolans aktörer.

Forskning visar vidare att offentlig sektor ofta prioriterar kvantitativa resultat framför kvalitativa värden, eftersom det som är mätbart också är lättare att följa upp och kontrollera (Höglund, Mårtensson & Thomson 2021, s. 1626–1627). Detta bidrar till att effektivitet, volym och resultat får en framträdande roll i styrningen, medan långsiktig kvalitet och professionell utveckling riskerar att hamna i bakgrunden. När sådana mått ges ökad betydelse påverkas balansen mellan ekonomiska krav och tjänstepersonernas uppfattning av sitt handlingsutrymme. Samtidigt pekar nyare forskning på att ekonomiska styrreformer inte får samma effekter i alla sammanhang. En studie av Celestin och Mishra (2025, s. 99, 114) visar att olika budgetreformer kan kopplas till ekonomisk tillväxt, men att utfallet i hög grad är kontextberoende. Resultaten indikerar att skräddarsydda budgetreformer, anpassade till specifika ekonomiska och institutionella förutsättningar, tenderar att ha större genomslag än generella modeller som appliceras likformigt. Detta perspektiv är relevant för att förstå hur nya budgetmodeller kan fungera olika beroende på organisatorisk och institutionell kontext.

Sammantaget visar denna forskning att budgetmodeller inte enbart handlar om resursfördelning, utan också fungerar som kraftfulla styrinstrument som formar organisatoriska strukturer, prioriteringar och handlingsutrymme. Ekonomiska styrningslogiker påverkar hur verksamheter organiseras, hur prestation definieras och vilka värden som ges företräde. Mot denna bakgrund framträder prislapsmodellen som ett särskilt intressant exempel på hur förändrade budgetmodeller kan påverka styrningen inom kommunal utbildningsverksamhet. Detta skapar en utgångspunkt för att i nästa steg analysera hur sådana styrningslogiker uppfattas av tjänstepersoner.

2.2 Rektors handlingsutrymme och styrning

Forskning om skolans styrning har visat att rektorers handlingsutrymme formas av en komplex väv av ekonomiska, administrativa och politiska styrinstrument. I den svenska kontexten omfattar styrningen ett stort antal utvärderingssystem, vilket kan skapa överlappningar, otydlig ansvarsfördelning och ökad administrativ börda (Lindgren, Hanberger & Lundström 2016, s. 253–254). Denna struktur innebär att rektorer inte enbart behöver prioritera pedagogiska mål,

utan också navigera mellan externa krav och interna resurser, vilket påverkar hur handlingsutrymmet faktiskt uppfattas. Samtidigt framkommer att utvärderingarna kan ha både utvecklande och begränsande effekter. Hult, Lundström & Edström (2016, s. 298–299) beskriver en ambivalens i rektorers erfarenheter, där utvärderingar kan bidra till skolutveckling och ökad tydlighet i mål, men kan också ofta leda till överbelastning och en förskjutning från professionellt ansvar till extern kontroll. På liknande sätt visar Wermke, Jarl, Prøitz & Nordholm (2022, s. 740–745) att graden av extern kontroll i Sverige är särskilt hög jämfört med andra nordiska länder, vilket förstärker rektorsrollen som formell chefsfunktion med stort fokus på ekonomi. Dessa studier belyser hur olika styrningslogiker som kontroll, likvärdighet och ekonomisk disciplin, samverkar och ibland står i konflikt, vilket kan ha påverkan på tjänstepersonernas handlingsutrymme.

Konflikterna mellan olika styrningslogiker blir tydliga när rektorer måste balansera pedagogiskt ansvar med ekonomiska och administrativa krav. Lundström, Holm & Erixon Arreman (2017, s. 21, 34–35) beskriver hur likvärdighets- och konkurrenslogiker ofta hamnar i spänning med varandra, och Rönnberg (2014, s. 390–393) visar hur staten legitimerar skolinspektioner både genom behovet av nationell likvärdighet och krav på resultat. Dessa spänningar kräver att rektorer ständigt förhandlar om prioriteringar och tolkar styrdokument på ett sätt som gör det möjligt att kombinera formellt ansvar med praktiska begränsningar.

Forskning visar vidare att graden av formellt handlingsutrymme ofta inte motsvaras av det faktiska handlingsutrymmet i vardagen. Liljenberg, Ärlestig & Nordholm (2023, s. 327) visar att rektorer har omfattande ansvar för skolresultat och utvecklingsarbete, men ofta saknar tillräckligt stöd för att omsätta detta i praktiken. Nordholm (2015, s. 533–535) exemplifierar detta med införandet av Lgr11, där rektorer fick ett utökat ansvar att tolka och omsätta styrdokument. Detta ökade visserligen handlingsutrymmet formellt, men skapade samtidigt nya osäkerheter och praktiska utmaningar. På liknande sätt framkommer att administration och ekonomiska krav tar en stor del av arbetstiden, vilket begränsar möjligheten att prioritera pedagogiska frågor (Nordholm, Wermke & Jarl 2023, s. 435–436). Bukh och Skovvang Christensen (2021, s. 208) visar dessutom att kommunernas översättning av politiska mål till budgetramar innebär ett formellt ansvar för verksamhetens resultat, ofta utan tydligt stöd eller samordning. Tillsammans belyser dessa studier hur formellt handlingsutrymme, praktiska förutsättningar och externa krav samspelar och ibland kolliderar, vilket påverkar hur rektorer faktiskt kan agera i sin yrkesroll.

Denna forskning illustrerar att rektors handlingsutrymme inte kan förstås som ett statiskt begrepp, utan snarare som ett dynamiskt utrymme som ständigt formas av samspelet mellan externa krav, ekonomiska ramar och professionella ideal. Genom att analysera dessa mekanismer framträder en tydlig bild av hur styrningslogiker, ekonomisk kontroll, professionellt och administrativt ansvar samverkar och ibland kolliderar.

2.3 Målkonflikter och organisatoriska konsekvenser

Forskning om budgetmodeller och ekonomiska styrinstrument visar att de ofta skapar målkonflikter som kan påverka tjänstepersoners handlingsutrymme. En tydlig typ av konflikt uppstår när kompensatoriska uppdrag ställs mot juridiska krav på likabehandling. Ryffé (2022, s. 397, 412–414) visar att sådana konflikter kan leda till ojämlika förutsättningar mellan skolor och elever, särskilt när resursfördelningen inte tar hänsyn till socioekonomiska skillnader. System som bygger på ansökningar om extra medel blir dessutom både administrativt och juridiskt krävande, eftersom de förutsätter tid, kompetens och kunskap om vilka medel som finns att söka. För rektorer innebär detta ytterligare begränsningar, då de ofta saknar formell

ekonomisk eller juridisk utbildning och inte kan överklaga beslut om resursfördelning (Ryffé 2022, s. 413–414).

En annan typ av konflikt uppstår mellan centrala krav på budgetdisciplin, det vill säga en strikt efterlevnad av fastställda ekonomiska ramar och kontroll över kostnadsutvecklingen, och lokala behov inom verksamheten. Dietrichson och Ellegård (2014, s. 861–865) visar att en centraliserad budgetprocess ofta leder till förväntade ekonomiska utfall, men samtidigt begränsar lokala förvaltningars möjligheter att påverka sina ramar. Styrningen präglades av ett fokus på budgetdisciplin, medan verksamhetens perspektiv utgick från att möta konkreta behov. Denna spänning tvingar tjänstepersoner att ständigt väga olika intressen mot varandra och hantera organisatoriska spänningar i vardagen. Forskning visar också att målkonflikter kan uppstå när kvantitativa styrmått och juridiska krav prioriteras framför andra kvalitativa eller pedagogiska värden. Detta kan leda till dilemman där rektorer måste fatta beslut som ibland står i konflikt med professionella ideal (Ryffé 2022, s. 408; Dietrichson & Ellegård 2014, s. 868–870). Dessa spänningar belyser hur målkonflikter inte bara är teoretiska, utan har konkreta konsekvenser för prioriteringar och arbetsprocesser inom skolans verksamhet.

Sammantaget visar forskningen att målkonflikter och organisatoriska spänningar är en naturlig del av styrningen inom offentlig sektor. Konflikterna uppstår på olika nivåer och mellan olika styrningslogiker, och påverkar hur uppdrag omsätts i praktiken. Mot denna bakgrund introduceras i nästa kapitel de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för studiens fortsatta analys.

3 Teoretiska utgångspunkter

Detta kapitel presenterar begreppen kunna, vilja och förstå tillsammans med Lipskys teori om närbyråkrater. Genom att föra samman dessa perspektiv etableras de teoretiska utgångspunkterna för analysen av prislappsmodellen i relation till styrdokument och rektorers arbete.

3.1 Kunna, vilja och förstå i skolans styrning

För att analysera hur prislappsmodellen omsätts i praktiken används Lundqvists begrepp *kunna*, *vilja* och *förstå* (1992, s. 75–77). Begreppen tydliggör att styrning inte enbart handlar om formella beslut, utan också om att den som ska styras förstår beslutets innebörd, har en vilja att arbeta i linje med det och ges förutsättningar att kunna genomföra kraven. Därmed belyser begreppen hur politiska beslut realiserar genom förvaltningens arbete och tjänstepersoners villkor. I denna studie är begreppen centrala för att analysera hur olika styrningslogiker tar form i praktiken genom prislappsmodellen och hur ekonomisk styrning tolkas och hanteras av rektorer.

För att beskriva hur styrning rör sig genom organisationen används ofta begreppet styrkedja, där staten, huvudman, skolchef och rektor utgör olika nivåer i samma struktur. Ringarp och Nihlfors (2022, s. 45–46) framhåller styrkedjan som en normativ modell för hur styrning bör fungera, där styrsignaler förväntas passera genom nivåerna på ett följsamt sätt. Lundqvist (1992, s. 71–74) problematiserar däremot denna bild genom att skilja mellan förvaltningsstyrning, organisationsstyrning och samhällsstyrning. Han betonar att även om normen är en friktionsfri process från statsmakterna ner till lokala kontor, är verkligheten mer komplex och präglad av svårigheter. Beslut kan förändras när de passerar genom nivåerna, och samspelet mellan politiker och förvaltning påverkar hur styrningen faktiskt tar form.

I kommunal utbildning innebär organisationsstyrning att nämnder och förvaltning styr rektorers arbete genom ekonomiska ramar och administrativa processer, exempelvis via budgetmodeller,

såsom prislappsmodellen. Mufic beskriver (2024, s. 108–109) att styrkedjan i skolan inte är strikt linjär, utan snarare ett samspel mellan aktörer. Huvudman, skolchef/förvaltningschef och rektor har olika mandat och ansvar, men är samtidigt beroende av varandra. Beslut och agerande på olika nivåer påverkar varandra, och styrsignaler förmedlas genom kommunikation och samspel snarare än genom en enkel hierarkisk kedja. Skolchefens roll förutsätter att rektorer förstår styrningen från staten, samtidigt som rektorer förväntar sig att skolchefen efterlever och förmedlar dessa krav. Detta visar att styrkedjan snarare bör förstås som en idealiserad modell än en exakt beskrivning av praktiken, där styrningen i verkligheten sker både uppåt, nedåt och horisontellt mellan nivåer. Historiska studier visar dessutom att denna komplexitet har djupa rötter. Sahlin-Andersson (1995, s. 73–75) visade hur kommunledningar ofta höll distans till skolans arbete så länge verksamheten fungerade, samtidigt som styrningen gradvis blev mer detaljerad. Hudson, Hunter och Peckham (2019, s. 2–4, 9–11) pekar på hur policys kan förändras när de passerar genom olika nivåer, vilket innebär att krav inte alltid är samordnade. Dessa perspektiv belyser hur styrsignaler kan omformas på vägen genom organisationen.

Genom att kombinera Lundqvists begrepp kunna, vilja och förstå med styrkedjan får vi ett ramverk för att analysera hur ekonomisk styrning tar form i skolorganisationen. Styrkedjan används här för att belysa hur styrning rör sig mellan nivåer, samtidigt som forskning visar att dessa flöden ofta är mer komplexa och ömsesidiga än vad den hierarkiska modellen antyder. I detta perspektiv blir det relevant att undersöka om rektorer får tillräcklig information för att förstå prislappsmodellen, om de upplever att dess logik ligger i linje med skolans uppdrag och därmed är beredda att arbeta inom dess ramar, samt om de har faktiska förutsättningar att genomföra de krav som följer av modellen. Tillsammans synliggör dessa teoretiska utgångspunkter hur ekonomiska modeller ingår i ett dynamiskt samspel mellan nivåer och hur rektorer handlingsutrymme formas i denna process.

3.2 Rektorer som närbyråkrater

Lipskys teori om *street-level bureaucracy*, beskriver hur tjänstepersoner som arbetar nära medborgare har ett visst handlingsutrymme i sin myndighetsutövning (Lipsky 2010, s. 12, 15). I Sverige benämns dessa aktörer som gräsrots- eller närbyråkrater, och de verkar i välfärdsstatens frontlinje där de förväntas förhålla sig till politiska mål, rättvisa och effektivitet (Hysing & Olsson 2016, s. 69–70, 72). Deras arbete styrs av lagar och policys, men eftersom tillämpningen alltid sker i konkreta situationer krävs professionella bedömningar. Välfärdsstatens uppdrag är komplexa och inte kan regleras i detalj, därför blir närbyråkraternas avvägningar avgörande för hur politiken realiserar i praktiken.

Rektorer utgör ett tydligt exempel på närbyråkrater. De möter elever och vårdnadshavare direkt och fattar beslut som påverkar verksamheten (SOU 2015:22, s. 51). Handlingsutrymmet syns exempelvis i beslut om stödinsatser. Samtidigt lyfts ofta ekonomiska ramar fram som en central utmaning för närbyråkrater (Hysing & Olsson 2016, s. 75). För att kunna leda verksamheten behöver rektorer dessutom tillgång till stödexpertis inom exempelvis ekonomi, lokaler och upphandling, något som varierar mellan kommuner (SOU 2015:22, s. 192). En återkommande utmaning blir att balansera mellan att vara styrd och att själv kunna styra (Ringarp & Nihlfors 2022, s. 50).

Att förstå rektorer som närbyråkrater innebär också att uppmärksamma de strukturer som formar deras handlingsutrymme. Resursfördelningen i skolväsendet sker i ett system där kommunerna enligt skollagen ska ta hänsyn till barns och elevers olika förutsättningar och behov, vilket i förarbeten och senare lagändring har tolkats som en uppmaning att beakta socioekonomiska skillnader vid fördelning av resurser (Ryffé 2022, s. 398–399). Denna princip syftar till att skapa likvärdiga möjligheter, men lämnar samtidigt ett betydande utrymme för

lokala tolkningar av hur fördelningen ska gå till. Därmed uppstår en avvägning mellan att fördela resurser på ett sätt som kompenserar för skillnader och att upprätthålla likabehandling mellan skolor. Denna spänning mellan likvärdighet och likabehandling bidrar till en komplex styrningskontext där rektorers professionella bedömningar blir centrala för hur styrningen realiserar i vardagen.

Tillsammans visar dessa teoretiska perspektiv hur rektorers handlingsutrymme formas i mötet mellan styrningens krav och de professionella bedömningar som måste göras i vardagen. Utifrån Lipskys förståelse av närbyråkrater blir det tydligt att rektorer inte enbart följer regler och riktlinjer, utan också tolkar och anpassar dem i relation till organisatoriska förutsättningar och resursmässiga ramar. Detta belyser hur rektorers beslut får en central betydelse för hur styrning faktiskt realiserar i praktiken.

3.3 Sammanvävd teoretisk utgångspunkt

Den sammanvävda teoretiska utgångspunkten ger en samlad förståelse för hur styrning omsätts och hanteras inom skolorganisationen. Den belyser hur rektorers handlingsutrymme formas i mötet mellan styrningens krav, organisatoriska förutsättningar och de professionella bedömningar som måste göras i konkreta situationer. Perspektiven tydliggör att ekonomiska modeller och juridiska principer inte verkar isolerat, utan tolkas och hanteras av aktörer som befinner sig nära verksamheten.

Genom att uppmärksamma hur styrsignaler förmedlas genom organisationen synliggörs samspelet mellan olika aktörer och de glapp som kan uppstå när styrning omformas eller tolkas på vägen. När dessa teoretiska utgångspunkter relateras till olika styrningslogiker blir det möjligt att förstå hur logiker som kostnadskontroll, likvärdighet och behovsanpassning påverkar både styrningens intentioner och de praktiska avvägningar som rektorer behöver göra. Tillsammans visar detta hur strukturella villkor, professionella bedömningar och ekonomiska ramar samspelar och formar förutsättningarna för styrning inom kommunal utbildning.

4 Metod

Metodavsnittet presenterar studiens valda metod utifrån metodologiska utgångspunkter, urval, material och tillvägagångsätt med etiska överväganden, samt bearbetning och analysprocess. Kapitlet avslutas med metodkritik där både styrkor och begränsningar diskuteras.

4.1 Metodologiska utgångspunkter

Studien genomfördes med en kvalitativ ansats där dokumentanalys och semistrukturerade intervjuer användes för att fånga både den formella styrningen och de praktiska erfarenheterna. Eftersom fokus låg på att förstå processer och tolkningar snarare än att mäta eller generalisera resultat till en större population, var en kvalitativ ansats mest ändamålsenlig (Bryman, Clark, Foster & Sloan 2025, s. 55–56). Kvalitativa metoder syftar till att skapa djupgående förståelse för sociala fenomen genom analys av både individers berättelser och erfarenheter i den verklighet som studeras, samt genom granskning av dokument som speglar den formella styrningen. Kombinationen av dokumentanalys och intervjuer gjorde det möjligt att analysera samspelet mellan styrning på papper och styrning i praktik, vilket gav en mer nyanserad bild av prislapsmodellens betydelse. Båda metoddelarna var centrala och kompletterar varandra, vilket stärkte både studiens trovärdighet och relevans.

Eftersom studien analyserade människor som subjekt i relation till styrdokument var det tolkande perspektivet, *interpretivism*, särskilt lämpligt (Bryman et al. 2025, s. 45). Inom det interpretativa perspektivet finns flera inriktningar, där den *fenomenologiska* ansatsen bedömdes

mest ändamålsenlig för vår studie, eftersom den fokuserar på individens egna perspektiv och erfarenheter av att arbeta i verksamheten samt hur budgetmodeller påverkar individernas handlingsutrymme (Bryman et al. 2025, s. 47). Genom att utgå från tjänstepersonernas perspektiv kunde studien fånga den mening som skapas i mötet mellan styrdokument och praktisk verksamhet. Fenomenologin bygger på ett filosofiskt synsätt där människans medvetande och meningsskapande står i centrum, och där forskaren behöver förhålla sig öppet och reflekterande för att inte låta egna förutfattade föreställningar skymma förståelsen av det som studeras (Justesen & Mik-Meyer 2010, s. 54).

Studien byggde på empiri från en kommun som tillämpar prislappsmodellen, där två kvalitativa materialtyper utgjorde underlag för en fallstudiedesign med abduktivt angreppssätt (Bryman et al. 2025, s. 43, 89–90). Det abduktiva angreppssättet valdes eftersom studien rörde sig mellan teori och empiri i syfte att utveckla förståelsen för hur prislappsmodellen omsätts i praktiken. Detta genom att teorin utvecklades och förändrades i takt med att empirin analyserats. Genom att undersöka en konkret kontext där modellen är i bruk skapades förutsättningar att förstå dess praktiska konsekvenser, både i styrdokument och i vardaglig praktik. Studiens avgränsning till en kommun möjliggjorde en djupgående analys av en specifik styrmodell i ett verkligt sammanhang. Denna avgränsning var metodologiskt motiverad då den utgick från en analys av styrdokument som visade den formella logiken bakom prislappsmodellen, tillsammans med tjänstepersoners erfarenheter av dess konsekvenser för handlingsutrymmet. Fokus låg därmed på en kvalitativ ansats snarare än kvantitativa jämförelser mellan kommuner.

4.2 Urval

Vårt urval baserades på en liten kommun i norra Sverige, som har ca 1300 kommunanställda varav omkring 650 personer arbetar inom Barn- och utbildningsförvaltningens verksamheter. Vi valde att anonymisera kommunen och benämnde den därmed som kommun X.

Dokumentmaterialet bestod av protokollsutdrag, ekonomisk rapport samt verksamhetsplaner och budget som sträcker sig från 2023 till 2028. Dokumenten hämtades både från kommunens öppna arkiv och genom kompletterande förfrågningar via e-post. Vi utgick från Bryman et al. (2025, s. 619) som skiljer mellan dokument som måste begäras och sådana som är offentligt tillgängliga. Urvalet omfattade texter som direkt eller indirekt berör Barn- och utbildningsförvaltningen och budgetstyrning, vilket gjorde det möjligt att identifiera och följa hur beslut kring prislappsmodellen i kommunen formulerades och motiverats över tid, samt hur dess tillämpning och konsekvenser framträder i den nuvarande praktiken. Detta stärkte studiens trovärdighet genom att säkerställa att vi undersökte det vi avsåg att undersöka (Bryman et al. 2025, s. 67).

Intervjuerna omfattade rektorer inom kommunal förskola och en controller som arbetar på Barn- och utbildningsförvaltningen. Totalt omfattade materialet tre intervjuer, där rektorerna bidrog med att belysa sina erfarenheter av hur budgetmodellen påverkar handlingsutrymmet. Urvalet motiverades med att rektorerna har en unik position där de både leder verksamheten och förväntas anpassa sig till övergripande styrning. Controllerintervjun gav bland annat insyn i prislappsmodellens införandeprocess samt vilken kommunikation som presenterats till rektorerna.

Antalet intervjuer i denna studie var begränsat, vilket innebär att materialet inte kan sägas uppnå teoretisk mättnad i strikt mening (Bryman et al. 2025, s. 471–472). Istället bör resultaten förstås som fördjupade insikter från en mindre grupp rektorer, snarare än som heltäckande eller generaliserbara slutsatser. Genom att avgränsa studien till en kommun möjliggjordes en djupgående analys även med ett begränsat antal intervjuer, men detta upplägg innebar samtidigt att variationen mellan olika kommuner och skolformer inte kunde fångas. Urvalet skedde

målstyrt, vilket är vanligt inom kvalitativ forskning när syftet är att fånga relevanta erfarenheter och insikter (Bryman et al. 2025, s. 459). En jämn könsfördelning eftersträvades inte, eftersom kön inte bedömdes vara en relevant faktor för att besvara forskningsfrågorna.

För att skapa en sammanhängande förståelse analyserades dokumenten och intervjuerna under samma tidsspann. Genom att analysera offentliga dokument från X kommun, kunde vi identifiera handlingsintentioner, strategier och politiska styrsignaler, vilka kunde sättas i relation till intervjupersonernas erfarenheter (Solli 2020, s. 126–127). På så sätt bidrog dokumenten till att ge en kontextuell förståelse samt fördjupa analysen för prislappsmodellen.

4.3 Material

Studien byggde på två kompletterande materialkällor, dokument från Kommun X och semistrukturerade intervjuer, vilket skapade en bredare empirisk grund och stärkte både analysens djup och studiens tillförlitlighet (Bryman et al. 2025, s. 679). Som en del av detta presenteras i tabell 1 en sammanställning av empiri i form av dokumenten. Materialet bestod främst av kommunens verksamhetsplaner och budget, ekonomisk månadsrapport samt protokollsutdrag. Tillsammans gav dessa dokument en bred och strukturerad inblick i hur kommunen formulerade mål, prioriteringar och resursfördelning på både politisk och administrativ nivå.

Kommunens verksamhetsplan och budget har varit centrala för att förstå hur kommunen beskrev sina övergripande mål, vilka områden som prioriterades och hur resurser fördelats inom kommunen. Genom dessa dokument framgick även vilken beräkningsmodell som användes för budgetramarna, vilka nyckeltal som styrde ekonomin och vilka fokusområden som lyftes i den årliga planeringen. Budgeten gav dessutom en överblick över kommunens ekonomiska läge och förutsättningar, medan Barn- och utbildningsnämndens verksamhetsplan och budget tydliggjorde hur resursfördelningen konkretiserades på förvaltningsnivå. Dokumenten har även synliggjort i vilken utsträckning prislappsmodellen betonats i styrdokumentet samt hur den motiverats och används som del av resursfördelningsprinciperna. Protokollsutdrag bidrog med viktig information om själva beslutsprocessen kring införandet av prislappsmodellen. Protokollsutdragen visade vilka argument som framfördes, vilken politisk logik som låg bakom beslutet, hur modellen presenterades och vilka tidsramar som sattes för implementeringen. Den ekonomiska månadsrapporten användes för att identifiera ekonomin i nuläget.

Tabell 1 Sammanställning av insamlade dokument

Titel / Dokumenttyp	Avsändare	Antal sidor	Analytiskt fokus
<i>Verksamhetsplan och budget 2023–2025</i>	Barn och utbildningsnämnden	39	Målområden, prioriteringar, resursfördelning, budgetlogik (BoU)
<i>Verksamhetsplan och budget 2025–2027</i>	Barn och utbildningsnämnden	26	Målområden, prioriteringar, resursfördelning, budgetlogik (BoU)
<i>Verksamhetsplan och budget 2026–2028</i>	Barn och utbildningsnämnden	31	Målområden, prioriteringar, resursfördelning, budgetlogik (BoU)
<i>Ekonomisk månadsrapport 202510</i>	Barn och utbildningsnämnden	3	Ekonomin i nuläget (BoU)

<i>Protokollsutdrag 2025-08-25</i>	Kommunfullmäktige	4	Beslutsunderlag och hänvisning till centrala dokument
<i>Protokollsutdrag 2024-06-11</i>	Kommunstyrelsen	2	Beslut och motivering om införandet av prislappsmodellen
<i>Verksamhetsplan och budget 2024–2026</i>	Kommunstyrelsen	46	Målområden, prioriteringar, resursfördelning, budgetlogik (kommunövergripande)
<i>Verksamhetsplan och budget 2025–2027</i>	Kommunstyrelsen	45	Målområden, prioriteringar, resursfördelning, budgetlogik (kommunövergripande)
<i>Verksamhetsplan och budget 2026–2028</i>	Kommunstyrelsen	40	Målområden, prioriteringar, resursfördelning, budgetlogik (kommunövergripande)

De semistrukturerade intervjuerna bidrog med empiri vilket möjliggjorde öppna men riktade samtal där intervjupersonerna gavs utrymme att uttrycka sina egna upplevelser och perspektiv (Bryman et al. 2025, s. 519). Utformningen av intervjuguiden tog hänsyn till denna ansats och byggdes upp utifrån studiens forskningsfråga samt tidigare forskning om ekonomisk styrning och rektors handlingsutrymme. Intervjufrågorna organiserades tematiskt i enlighet med Bryman et al. (2025, s. 522–523), som betonar att en tematiserad struktur skapar ordning och logik i intervjun utan att begränsa respondenternas möjligheter att formulera sina egna perspektiv. Utformningen av intervjuguiden inspirerades även av de frågekategorier som Bryman et al. (2025, s. 525–526) beskriver som centrala för att skapa bredd och djup i kvalitativa intervjuer. Dessa kategorier fungerade som ett ramverk för vilka typer av frågor som bör ingå. Denna struktur på intervjuguiden säkerställde en variation i frågetyperna vilket bidrog till en sammanhållen intervjustruktur som täckte in både beskrivande, reflekterande och förklarande dimensioner.

Rektorsintervjuerna gav en fördjupad förståelse av budgetprocessen ur rektorernas perspektiv och synliggjorde hur de uppfattar sitt handlingsutrymme i relation till de ekonomiska ramarna. Genom det tematiska upplägget kunde frågor styras mot centrala områden i forskningsfrågan, såsom hur rektorer erfar styrning i sin yrkesroll, hur budgetramarna påverkar deras möjligheter att prioritera, samt i vilken utsträckning prislappsmodellen är synlig på verksamhetsnivå. Intervjuerna gjorde det därmed möjligt att undersöka om modellen faktiskt påverkar det dagliga verksamheten eller om den främst verkar på en övergripande administrativ nivå.

Controllerintervjun kompletterade rektorernas perspektiv genom att tillföra ett övergripande administrativt och systemnära synsätt på budgetprocessen. Controllerns beskrivningar gav insikt i hur prislappsmodellen är tänkt att implementeras och fungera i praktiken samt i vilken utsträckning den är avsedd att få genomslag i verksamheterna. Denna intervju bidrog till att sätta rektorernas uppfattningar av prislappsmodellen i relation till de intentioner som uttrycks i kommunens styrdokument.

4.4 Tillvägagångssätt

Insamlingen av dokumentmaterial som analyserades i denna studie genomfördes i flera steg. Först gjordes en systematisk genomgång av kommunens öppna digitala arkiv för att identifiera styrdokument och beslut som rörde prislappsmodellen och resursfördelningen inom

skolverksamheterna. Den initiala sökningen resulterade främst i nämndprotokoll från Barn- och utbildningsförvaltningen samt kommunens övergripande verksamhetsplan och budget, dessa dokument fungerade som utgångspunkt för vidare urval. Genom att analysera protokollen kunde relevanta beslut, hänvisningar och potentiella interna dokument identifieras.

Utifrån dessa hänvisningar sammanställdes en lista över specifika dokument som bedömdes vara centrala för studiens syfte. Eftersom vissa dokument inte var publikt tillgängliga begärdes uttag av dessa via e-post från förvaltningen. Förvaltningen bistod med de dokument som föll under offentlighetsprincipen, vilket möjliggjorde en mer täckande dokumentanalys än vad som hade varit möjligt med enbart de publika dokumenten. Materialet genomlästes strukturerat med fokus på prislappsmodellen, hur den framkom samt vad dokumenten sade implicit om modellen.

Intervjuerna varade mellan 35–50 min och genomfördes online via Zoom under v. 47. AI-assistent Klang användes för att hjälpa till med inspelning av intervjuerna (Klang 2025). Vi alternerade mellan att leda intervjuerna, syftet var dels att testa rollen som intervjuledare, dels för att skapa en mer dialogisk intervjusituation mellan respondenten och intervjuaren. Detta hade för avsikt att främja en mer avslappnad och tillitsfull atmosfär för respondenten. Den assisterande intervjuaren höll sig i bakgrunden och förde samtidigt anteckningar om centrala synpunkter samt icke-verbala uttryck. Detta tillvägagångssätt gav en kompletterande dimension till ljudinspelningen.

Den ursprungliga avsikten var att enbart inkludera rektorer inom grundskolan, men urvalet reviderades och utvidgades till att även omfatta rektorer inom förskola och gymnasium, eftersom antalet potentiella intervjupersoner inom grundskolan hade varit för litet. Kontakten med dessa rektorer skedde i första hand via telefon, och i de fall svar uteblev skickades en intervjuförfrågan till deras arbetsmejl. I informationsmejlet framgick att intervjuerna skulle fokusera på deras uppfattningar av prislappsmodellen och dess betydelse för handlingsutrymmet. Utöver rektorerna kontaktades även medarbetare på Barn- och utbildningsförvaltningen, som varit involverade i implementeringen av prislappsmodellen. Flera potentiella intervjupersoner avböjde medverkan med hänvisning till tidsbrist.

4.4.1 Forskningsetiska överväganden

Denna studie utgick från Vetenskapsrådets riktlinjer i *God forskningssed* (Vetenskapsrådet 2024) samt de forskningsetiska riktlinjer för forskning som involverar människor, vilka utmärks av fyra huvudprinciper: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Teorell & Svensson 2007, s. 21). Intervjupersonerna informerades om studiens syfte, deras frivilliga deltagande samt hur det insamlade materialet skulle användas, vilket uppfyller informations- och samtyckeskravet (Vetenskapsrådet 2024, s. 62).

Även om deltagandet var frivilligt kan intervjuer i organisatoriska sammanhang innebära en upplevd förväntan att delta, vilket har beaktats genom att betona respondenternas rätt att avbryta deltagandet när som helst. Inga intervjufrågor skickades ut i förväg, i syfte att inte påverka intervjupersonernas utsagor eller styra deras svar i en viss riktning. Detta kan ses som en medveten etisk avvägning mellan informationskravet och forskningsprocessens behov av öppna och reflekterande svar. I studien betraktas intervjupersonerna som representanter för sina yrkesroller, och deras personuppgifter har anonymiserats för att undvika identifiering. Ett medvetet val har även gjorts att anonymisera den undersökta kommunen. Detta motiverades främst av att studiens fokus var att undersöka prislappsmodellen, och inte kommunen i sig. Även kommunens begränsade storlek och det relativt låga antalet anställda inom den aktuella verksamheten, vilket annars hade kunnat öka risken för indirekt identifiering av respondenterna.

Studien uppfyller därmed EU:s dataskyddsförordning (GDPR) genom att säkerställa skydd för fysiska personer vid behandling av personuppgifter (Vetenskapsrådet 2024, s. 109). Samtidigt kan full anonymitet aldrig helt garanteras, särskilt i studier som rör specifika organisatoriska sammanhang. Det insamlade materialet har därför inte publicerats i sin helhet och används enbart för forskningsändamål, i linje med nyttjandekravet. I detta sammanhang har tolkningsföreträde beaktats, vilket ställer krav på särskild varsamhet i analys och presentation av intervjumaterialet. Den etiska risken i studien bedöms som låg, då fokus ligger på intervjupersonernas uppfattningar i deras yrkesroller och på hur prislappsmodellen påverkar deras professionella handlingsutrymme, snarare än på personliga eller känsliga aspekter av deras privatliv (Vetenskapsrådet 2024, s. 52–53).

Även dokumentanalysen har omfattats av forskningsetiska överväganden. Studien bygger på offentliga handlingar, vilka enligt offentlighetsprincipen i Tryckfrihetsförordningen (SFS 1949:105) är tillgängliga för allmänheten. Samtidigt betonar Vetenskapsrådet (2024, s. 84–86) vikten av att väga öppenhet mot skyddsintressen. Dokumenten har därför hanterats med respekt för sekretess och integritet, och inga känsliga uppgifter har inkluderats i analysen. Vidare har hänsyn tagits till att dokumenten är producerade i politiska och organisatoriska sammanhang och därmed inte är neutrala. Detta har påverkat hur materialet analyserats och presenterats. Även dokumenten har anonymiserats, då studiens syfte inte är att utvärdera eller peka ut en specifik kommun, utan att skapa en fördjupad förståelse för hur prislappsmodellen formuleras och framträder i styrdokument. Dokumentens insamling och bearbetning bedöms ha en låg etisk risk, då materialet består av offentliga handlingar och inga sekretessbelagda dokument har använts, i enlighet med offentlighets- och sekretesslagen (SFS 2009:400). Transparens har säkerställts genom att tydligt redovisa vilka dokument som ingått i analysen och hur de har använts.

4.5 Materialets bearbetning och analysprocess

Intervjuerna transkriberades med hjälp av AI-assistenten Klang (Klang 2025). För att säkerställa materialets korrekthet genomfördes även en manuell kontroll där transkriptionerna jämfördes med inspelningarna samt med de anteckningar som fördes av den assisterande intervjuaren. Detta steg var viktigt för att fånga nyanser i språket och för att undvika felaktiga tolkningar.

Arbetsprocessen för både dokument- och intervjumaterialet följde en liknande tematisk och stegvis struktur, först genomlästes materialet för att skapa helhetsförståelse och överblick. Därefter identifierades centrala begrepp, formuleringar och teman, vilka successivt prövades och förfinades genom analys av återkommande mönster, variationer och nyanser i relation till studiens forskningsfråga (Bryman et al. 2025, s. 661–662).

Dokumentmaterialet analyserades genom kvalitativ textanalys, med fokus på språkbruk, begreppsanvändning och återkommande teman (Selander 2020, s. 142). Denna metod valdes eftersom den möjliggjorde en tolkning av hur styrsignaler och intentioner formulerades i styrdokumentet, och hur prislappsmodellen språkligt konstruerades. En textanalys kan även belysa hur texters struktur och uppbyggnad är avsedd att förmedla särskilda betydelse. Det som uttrycks, liksom det som utelämnas, är resultat av medvetna val och bidrar därmed till att styra läsarens tolkning i specifika riktningar.

För att tydliggöra styrningen på förvaltningsnivå integrerades dokumentanalysen med intervjun med kontrollern, som framför allt användes för att skapa en kontext kring prislappsmodellens införande och den kommunikation som riktades till skolledningen. På så sätt fungerade kontrollerns perspektiv som en kompletterande länk mellan styrdokumentens intentioner och rektorernas uppfattningar kring prislappsmodellen.

Analysen av intervjumaterialet genomfördes med hjälp av tematisk analys, en metod som syftar till att identifiera återkommande mönster och teman i kvalitativa data (Bryman et al. 2025, s. 657–659), och därmed identifiera hur prislappsmodellen uppfattas och hanteras av tjänstepersoner. Denna metod valdes eftersom studien är explorativ och neutral, vilket innebar att vi inte ville utgå från förutbestämda kategorier utan låta teman växa fram ur materialet i dialog med studiens teoretiska utgångspunkter. För att stärka tillförlitligheten diskuterades analysen gemensamt, vilket minskade risken för subjektiva tolkningar. Efter reflektion och jämförelse fastställdes de teman som presenteras i resultatdelen kopplade till rektorernas uppfattningar.

Analysen av både dokument- och intervjumaterialet genomfördes med utgångspunkt i styrningslogiker som en analytisk ansats. Utifrån detta tolkades återkommande formuleringar, prioriteringar och resonemang kring resurser som uttryck för hur ekonomisk styrning förmedlas och hanteras i verksamheten. Genom att kombinera textanalysens fokus på språkbruk och begrepp med den tematiska analysens fokus på mönster och variationer kunde styrningslogikerna synliggöras både i styrdokumenterna och i rektorernas beskrivningar. På så sätt skapades en helhetsbild av hur prislappsmodellen formuleras på systemnivå och hur den uppfattas och omsätts i praktiken.

4.6 Metodkritik

En central styrka i denna studie var användningen av flera kvalitativa angreppssätt. Genom att kombinera dokumentanalys med semistrukturerade intervjuer kunde vi jämföra organisationens formella styrning med rektorernas uppfattningar. Att samma mönster identifierades i båda typerna av materialen stärkte studiens trovärdighet och tillförlitlighet (Bryman et al. 2025, s. 67). Controllerintervjun utgjorde en särskild styrka då den bidrog med ett kompletterande perspektiv till dokumenten. Den organisatoriska och ekonomiska bilden av prislappsmodellen kunde därmed jämföras med rektorernas praktiska erfarenheter, vilket ökade materialets relevans och gav en mer nyanserad helhetsbild. Samtidigt bör det noteras att jämförelsen mellan det empiriska materialet inte var helt symmetrisk, eftersom dokument och intervjuer har olika fokus och karaktär, vilket kan påverka jämförbarheten.

Dokumentanalysen utgjorde en central del av studien och bidrog med en stabil och strukturerad bild av kommunens formella ekonomiska styrning. En styrka var att dokumenten var systematiskt framtagna och är allmänna handlingar, vilket stärkte både transparens och tillförlitlighet. De utgjorde dessutom en viktig källa för att förstå kommunens intentioner och prioriteringar samt för att sätta intervjuerna i ett större organisatoriskt sammanhang. Samtidigt fanns en begränsning i att dokumenten är producerade av organisationen själv och därmed kan spegla en idealiserad eller normativ bild av styrningen (Bryman et al. 2025, s. 629), det vill säga hur den är avsedd att fungera snarare än de praktiska dilemman som uppstår i vardagen. Trots detta kan dokumenten belysa underförstådda betydelser och aspekter som inte uttrycks explicit i texten, vilket gör dem till en värdefull komplettering av intervjumaterialet.

De semistrukturerade intervjuerna utgjorde också en viktig del av empirin, och gav oss möjlighet att fånga nyanserade upplevelser och subjektiva tolkningar. En helt ostrukturerad intervjuform hade riskerat att missa viktiga aspekter kopplade till forskningsfrågan, medan en helt strukturerad intervjuform hade begränsat möjligheten att fånga oväntade teman och olika uppfattningar. De semistrukturerade intervjuerna öppnade för djupgående förståelse och oväntade teman som inte hade kunnat fångas med enkäter eller en ren dokumentanalys (Bryman et al. 2025, s. 443, 446, 451). Samtidigt innebar flexibiliteten att variationer i hur frågor ställdes kunde leda till att olika aspekter betonades, och intervjuarens roll blev därmed central (Bryman et al. 2025, s. 526–527). En metodrisk med intervjuer generellt är social önskvärdhet, där

respondenter kan ha uttryckt sig mer försiktigt eller anpassat sina svar till vad de uppfattade som accepterat. Vi var medvetna om denna risk och arbetade aktivt för att motverka den genom att skapa en trygg och avslappnad intervjusituation, vilket stärkte studiens trovärdighet (Bryman et al. 2025, s. 440, 527). Delvis av denna anledning valdes att anonymisera både kommunen och intervjupersonerna, i syfte att säkerställa konfidentialitet och främja en mer öppen dialog under intervjuerna.

Urvalet av rektorsintervjuer innebar både styrkor och tydliga begränsningar. Att intervjuerna i praktiken endast omfattade två rektorer från samma skolform gav en sammanhållen och fördjupad inblick i hur prislappsmodellen uppfattades i just denna kontext. Samtidigt innebar det mycket begränsade urvalet att studien inte kunde fånga variationer mellan olika skolformer eller mellan rektorer med olika organisatoriska förutsättningar. Detta minskade studiens bredd och gör att resultaten inte kan generaliseras till andra delar av utbildningsorganisationen. En ytterligare begränsning var att mellannivån i organisationen inte representerades i materialet. Eftersom denna nivå ofta fungerar som en länk mellan politiska beslut och verksamheternas praktiska arbete hade deras perspektiv kunnat ge en mer nyanserad förståelse av styrningens genomslag. Avsaknaden av detta perspektiv innebar att analysen främst belyste hur styr signaler uppfattades på verksamhetsnivå, utan att fånga hur de tolkades och operationaliserades på vägen dit. Bryman et al. (2025, s. 470) framhåller att det inte finns ett entydigt svar på hur stort ett kvalitativt urval behöver vara, men i vårt fall innebar det begränsade antalet intervjuer att studiens resultat främst ger en fördjupad förståelse av en specifik kontext snarare än en heltäckande bild av variationen inom kommunal utbildning. Detta påverkar studiens generaliserbarhet, men möjliggjorde samtidigt en mer detaljerad analys av hur prislappsmodellen uppfattades i just denna miljö.

5 Resultat och analys

Detta kapitel presenterar studiens resultat och gör en första empirisk analys om hur prislappsmodellen förstås och hanteras i kommunen. Fokus ligger på att belysa centrala mönster i materialet och att sätta dessa i relation till relevanta teoretiska perspektiv och tidigare forskning.

5.1 Prislappsmodellen på förvaltningsnivå

Avsnittet behandlar prislappsmodellen på förvaltningsnivå och bygger på dokumentanalys samt en intervju med en controller. Här presenteras hur modellen används och förstås inom förvaltningen, både i dokument och i praktiskt arbete. Resultatet och analysen är organiserad utifrån de teman som framkommit i materialet.

5.1.1 Formell framställning och förvaltningens tolkningar

Kommunens styrdokument beskriver ett behov av att utveckla budgetprocessen för att möta ökade ekonomiska utmaningar. Som ett led i detta beslutade kommunstyrelsen att anmäla X kommun till SKR:s uppstart av prislappsmodellen i augusti 2024 (Protokollsutdrag 2024). Syftet var att införa en budgetprocess baserad på en resursfördelningsmodell med prislappar. Beslutet motiverades med att modellen ansågs förenlig med kommunens långsiktiga mål. Arbetet leddes av en arbetsgrupp med representanter från kommunen och SKR:s avdelning för ekonomi och styrning, och omfattade föreläsningar, erfarenhetsutbyte, utveckling av budgetprocessen samt praktiska övningar. Projektiden sträckte sig från augusti 2024 till april 2025, med målet att prislappsmodellen skulle ligga till grund för budgetarbetet från juni 2025. Kommunstyrelsen beslutade därefter att modellen ska användas i budgetprocessen för 2026. Vid kommunfullmäktiges sammanträde i augusti 2025 fastställdes verksamhetsplan och budget

för 2026–2028 ”enligt tidigare beslutat förslag och form för styrmodell” (Protokollsutdrag 2025). Controllern beskriver att prislappsmodellen innebar en tydlig förändring i kommunens budgetarbete. Den tidigare behovsbudgeten ersattes av en modell där prislappar kan beräknas för cirka 70–80 procent av verksamheterna, vilket ger kommunen en extern referensram.

”Det här [prislappsmodellen] är ett sätt för att ge kommunerna ett stöd i att kunna ta fram bra budgetramar. [...] Vissa verksamheter kanske cirka 70 till 80 procent av de verksamheter som finns i kommunen kan man räkna fram prislappar på. För att vad det bör kosta om man har en ambitionsnivå som är ungefär ett snitt för vad hela landet har. Och det hämtas ju från data som är fakta, som man hämtar från SCB.” (Controller, nov. 2025)

I X kommun används prislappsmodellen som ett analysverktyg för att stödja politiska prioriteringar och bedöma behov av omfördelning av resurser. Kommunstyrelsen motiverar den förändrade budgetprocessen med hänvisning till demografiska förändringar och hög inflation. Detta sätter krav på prioriteringar och effektiviseringar, för att nå budget i balans och säkerställa långsiktig ekonomisk stabilitet (Protokollsutdrag 2024)

Den första granskade verksamhetsplan och budgeten visar att kommunens verksamheter tilldelades mindre resurser 2024 än året innan, vilket signalerar ett behov av att arbeta ännu mer aktivt med sin ekonomi (Verksamhetsplan och budget 2024–2026, s. 16). I efterföljande dokument beskrivs ekonomin som ”en stor utmaning som måste hanteras kraftfullt via tuffa politiska beslut” (ur Verksamhetsplan och budget 2025–2026, s. 15). Även den senaste planen betonar svåra ekonomiska år och behov av rationaliseringar, effektiviseringar och tillfälliga ambitionssänkningar för att nå balans (Verksamhetsplan och budget 2026–2028 s. 34).

Verksamhetsplan och budgeterna betonar återkommande att ”...i praktiken betyder det att våra bemanningstal och snittkostnader generellt inte ska vara högre än vad som är snitt i riket” (ur Verksamhetsplan och budget 2024–2026, s. 36). Samma formulering återfinns även i de efterföljande dokumenten (Verksamhetsplan och budget 2025–2027, s. 36; Verksamhetsplan och budget 2026–2028, s. 34), vilket visar att principen om att hålla bemanningstal och kostnader på rikssnittsnivå är en genomgående och normativ utgångspunkt i kommunens styrdokument.

I verksamhetsplan och budgeten för 2026–2028 nämns prislappsmodellen endast i inledningen, där kommunstyrelsens ordförande betonar hur användning av resurser ska ske ”Därför är det viktigt att vi använder våra resurser klokt, prioritera rätt och säkra långsiktig balans i kommunens ekonomi. Det betyder, bland annat, att arbetet med ‘prislappsmodellen’ fortsätter...” (ur Verksamhetsplan och budget 2026–2028, s. 5). I detta sammanhang beskrivs prislappsmodellen som ett av flera verktyg för att förbättra ekonomin genom att använda resurser mer effektivt och skapa långsiktig budgetbalans. Utöver detta omnämmande återkommer inte modellen vid namn i dokumentet och kopplas inte till konkreta åtgärder eller indikatorer.

I verksamhetsplan och budgeten för Barn- och utbildningsförvaltningen omnämns inte heller prislappsmodellen med ord, däremot betonas återkommande kommunens roll som huvudman och förvaltningens övergripande ansvar för skolverksamheten (Barn- och utbildningsnämnden [benämns härnå efter som BoU] 2026–2028, s. 3, 7). Det framhålls också att utbildningsverksamheten regleras av nationella bestämmelser, där regering och riksdag fastställer ramar och kunskapsmål. Styrdokumentet lyfter fram att dessa krav måste omsättas lokalt, genom nämndens anpassning till sina ansvarsområden och fokusmål. Formuleringar om kommunledningens övergripande mål för förskolor och skolor återkommer i dokumentet och kopplas till det systematiska kvalitetsarbetet (BoU 2026–2028, s. 12). Årlig uppföljning lyfts fram som ett centralt moment för att säkerställa måluppfyllelse (BoU 2026–2028, s. 6).

Controllern beskriver att prislappsmodellen uppfattas som ett verktyg som kan öka politisk transparens och underlätta svåra beslut. Vidare framkommer av intervjun att jämförelser mellan kommuner tidigare har använts, men att prislappsmodellen uppfattas som mer legitim eftersom den är förankrad i det politiska beslutsfattandet.

”Jag tror att det blir en mer tyngd i det och trovärdighet som gör att politiken [...] tar till sig det mer [...]. Att politiken får en tydlighet, en transparens. Och det bygger på det här med prislapparna. Så jag tror att det kan göra att de får trovärdighet. [...] Det är ett politiskt beslut att göra det här. Att jobba med det här.” (Controller, nov. 2025)

Controllern lyfter att prislapparnas utformning kan innebära att lokala prioriteringar som avviker från rikssnittet riskerar att inte synliggöras. Samtidigt kan modellen tydliggöra varför vissa kostnader är högre, vilket kan öka politikernas förståelse.

”Man har inte sett det förut kanske och förhoppningsvis så ser man det nu. Även om man presenterade det förut på liknande sätt så har man inte sett det. Men nu tror jag att de [politikerna] kommer se den bättre för att de har en modell att hänga upp det på. De tror att det blir bättre då.” (Controller, nov. 2025)

Controllern framhåller att prislappsmodellen inte fullt ut möter verksamheternas behov och beskriver den som ”för trubbig” (Controller, nov. 2025). Tidigare hade kommunen arbetat med behovsbudget, där verksamheterna årligen kunde lämna in nya förfrågningar som anpassades efter kommande års behov. Med prislappsmodellen har detta ersatts av en ordning där de verksamheter som inte kan använda prislappar i stället får arbeta med en så kallad ”budget på budget”. Controllern ser en risk att tidigare ekonomiska prioriteringar följer med in i nästa budgetår och därmed bli permanenta. Detta ser kontrollern kan bli särskilt problematiskt i verksamheter med stora kostnadsvariationer, exempelvis kapitalräntor. Controllern beskrev problematiken på följande sätt.

” [Kapitalräntor och sånt] går ju upp och ner och så räknar du budget på budget på det. Då kan det ju bli att någon verksamhet får en miljon mer än vad de behöver om man kör budget på budget. Så där är det trubbigt.” (Controller, nov. 2025)

Analysen visar att prislappsmodellen introduceras som ett politiskt beslut i en pressad ekonomisk situation, men att dess genomslag i styrdokumentet är begränsat. Formuleringar om kostnadskontroll och bemanning på rikssnittsnivå återkommer i dokumenten både före och efter införandet, vilket tyder på att modellen främst fungerar som ett komplement till redan etablerade ekonomiska styrningslogiker.

Att modellen lyfts fram i Verksamhetsplan och budgetens (2026–2028, s. 5) inledning, men inte återkommer i de centrala delarna, kan förstås som att den främst används för att markera politisk prioritet snarare än för att styra verksamheten genom konkreta riktlinjer. Lundqvists (1992, s. 69–70, 75–77) begrepp förstå och vilja är relevanta här, då tjänstepersonernas förhållningssätt till prislappsmodellen formas både av hur de förstår dess logik och av i vilken mån de uppfattar modellen som användbar i sitt arbete. Utan en grundläggande förståelse riskerar modellen att framstå som mindre relevant, vilket kan göra styrsignalerna svårare att tolka. Samtidigt kan modellens begränsade närvaro i styrdokumentet indikera att den främst fungerar som ett underliggande tekniskt stöd snarare än som ett synligt styrinstrument. Avsaknaden av tydliga kopplingar till praktiska åtgärder eller riktlinjer kan också tyda på att arbetssätten i budgetprocessen till stora delar är oförändrade, vilket gör det svårt att urskilja modellens konkreta påverkan. Detta illustrerar hur etablerade styrningslogiker kan vara stabila över tid och fortsätta prägla arbetet även när nya verktyg introduceras.

Resultatet visar också att prislappsmodellen kan förstås som ett uttryck för organisationsstyrning i Lundqvists (1992, s. 74) bemärkelse, där ekonomiska ramar används

för att påverka verksamheternas handlande. Genom att standardisera resursfördelningen skapas en struktur som tydliggör vilka prioriteringar som är möjliga och legitima. Samtidigt framträder en dubbelhet i de verksamheter där kostnaderna kraftigt varierar och prislappar inte kan användas, där upplevs modellen som trubbig, medan den i andra delar av organisationen fungerar som ett verktyg som ökar transparensen och ger politiken ett tydligare beslutsunderlag. Detta ligger i linje med Wällstedt och Almqvist (2017, s. 1022–1024), som visar hur ekonomiska styrningslogiker kan skapa strukturer som prioriterar organisatorisk effektivitet, men också formar aktörers förståelse och handlingsutrymme.

Skillnaderna i hur modellen uppfattas av politiken och förvaltningen illustrerar hur policyintentioner förändras när de passerar genom organisationen. Politiken betonar kostnadskontroll och budgetdisciplin, medan kontrollern lyfter fram transparens och rättvisa i resursfördelningen. Detta bekräftar Hudson, Hunter och Peckham (2019, s. 2–4), som menar att policyer sällan implementeras exakt som de formulerats, utan omformas i mötet med lokala kontexter. Prislappsmodellen framstår därmed som ett verktyg vars funktion formas i samspelet mellan aktörer och nivåer, snarare än genom dess formella utformning.

5.1.2 Användning i styrning och praktiska implikationer

I detta avsnitt belyses prislappsmodellens användning och förståelse på förvaltningsnivå, med fokus på dess uttryck i styrdokument och resursfördelningsbeskrivningar. I verksamhetsplan och budget från Barn- och utbildningsnämnden anges att ”budget har tagits fram med stöd av en resursfördelningsmodell som stödjer en likvärdig resursfördelning av medel” (ur BoU 2023–2025, s. 23; BoU 2025–2027, s. 34). I senare verksamhetsplan och budget presenteras budgetframställning på ett liknande sätt, med tillägget ”rättvis och likvärdig resursfördelning” (ur BoU 2026–2028, s. 26). Formuleringarna är i stort sett oförändrade över tid, och budgeten beskrivs fortsatt som baserad på volymberäkningar. Detta gäller både före och efter införandet av prislappsmodellen.

Enligt controllerintervjun har prislappsmodellen främst kommunicerats till nämnderna genom muntliga presentationer. Controller beskriver det så här, ”Modellen har ju informerats genom att vi har haft ett par personer som har varit ute och besökt respektive nämnd och förklarat hur modellen är uppbyggd. [...] Väldigt övergripande möjligtvis ner på tjänstemannanivå till rektorer” (Controller, nov. 2025). Det framgår vidare av intervjun att införandet av prislappsmodellen inte har haft någon direkt påverkan på rektorernas arbete. Modellen används på en högre nivå och märks inte i det praktiska arbetet på skolorna. Kontrollern beskriver att rektorerna fortsatt arbetar med nyckeltal och volymer och att deras resursfördelning sker genom andra modeller.

”Rektorerna är ju inte berörda av det här. Nej. Det är ingenting som påverkar deras arbete eller någonting utan de har ju liksom en annan resursfördelningsmodell. [...] Det kopplas ju aldrig ner till dem på rektorsnivå för att det blir så övergripande.” (Controller, nov. 2025)

I intervjun diskuteras även ett hypotetiskt scenario där politiken skulle besluta att följa prislappsmodellens tekniska ram fullt ut, vilket skulle kunna innebära nedskärningar i personal eller stängningar av verksamheter. Kontrollern bedömer dock detta som osannolikt, då politiken vanligtvis ger verksamheten större utrymme än den tekniska ramen.

”Skulle politikerna säga att ni får bara tekniska ramen. That's it. Men ett sådant beslut skulle de ju aldrig ta. Men då innebär det att får vi göra en omfördelning av resurser, då börjar vi skära ner på personal och vi måste kanske stänga någon liten förskola. Och vi måste dra ner på, jag vet inte vad. Men det scenariot ser jag inte.” (Controller, nov. 2025)

Controllern framhåller att prislappsmodellen framför allt bidrar till ökad transparens och tydlighet kring kommunens kostnadsnivåer i jämförelse med andra kommuner. Genom att synliggöra kostnader kan politikerna lättare identifiera verksamheter där resursnivåerna är höga i förhållande till nationella genomsnitt och därmed fatta beslut om omfördelning.

”Ja, att politikerna kan se behov och se kanske vilka verksamheter är det som vi faktiskt måste göra någonting åt. Vi ligger för högt här. Det här är inte rimligt. Och där tror jag att man, i vissa verksamheter, kanske har legat för högt. Men man har inte velat ta till sig det, även om man kanske har flaggat det och sagt det, man bara fortsätter kanske och lägger på mer pengar ändå. Nu blir det mer tydligt.”
(Controller, nov. 2025)

Prislappsmodellen framträder i resultatet som ett styrinstrument som främst får betydelse på förvaltnings- och politisk nivå, medan dess operativa genomslag i verksamheterna är begränsat. Detta illustrerar hur styrningen i praktiken koncentreras till de övre nivåerna i styrkedjan, vilket ligger i linje med forskning som visar att styrsignaler sällan rör sig linjärt genom organisationen (Mufic 2024, s. 108–109). Att styrdokumentens formuleringar om resursfördelning är i stort sett oförändrade över tid, trots införandet av prislappsmodellen, tyder på att etablerade styrningslogiker fortsätter att dominera. Wällstedt och Almqvist (2017, s. 1022–1024) beskriver hur sådana logiker ofta prioriterar organisatorisk effektivitet och kostnadskontroll, vilket också framträder i kommunens återkommande fokus på volymer och rikssnitt.

Att prislappsmodellen inte konkretiseras i verksamheternas budgetarbete visar på ett tydligt glapp mellan formellt ansvar och faktisk styrning, något som Bukh och Skovvang Christensen (2021, s. 208) identifierar som en vanlig konsekvens av hur politiska mål översätts till ekonomiska ramar. Prislappsmodellen sätter strukturella förutsättningar, men det operativa ansvaret för resursfördelningen lämnas till förvaltningen. Detta ligger nära Sahlin-Anderssons (1995, s. 73–75) iakttagelser om hur kommunledningar historiskt tenderat att hålla distans till skolans arbete, vilket gör att styrningen blir indirekt och filtrerad när den rör sig genom organisationen. Resultatet visar att modellen därmed får en strukturell snarare än operativ funktion.

Denna form av styrningen kan vidare analyseras med Lipskys (2010, s. 12–15) teori om närbyråkrater. Rektorererna kan betraktas som närbyråkrater med ansvar för att omsätta politiska beslut i praktiken, men prislappsmodellen används inte som ett aktivt styrinstrument. Vidare framkommer att kopplingen mellan modellens intentioner och verksamheternas praktiska prioriteringar är otydlig. Att prislappsmodellen inte återspeglas i några tydliga språkliga eller strukturella förändringar i styrdokumentet förstärker denna tolkning. Inom ramen för Lipskys (2010, s. 13–14) resonemang leder sådan styrning till att närbyråkrater fortsätter att orientera sig mot etablerade rutiner och lokala lösningar när den övergripande styrningen uppfattas som abstrakt eller avlägsen. Därmed framstår prislappsmodellen i kommun X mer som en administrativ struktur än som ett verktyg för förändring i det dagliga arbetet.

5.2 Rektorerers uppfattningar av prislappsmodellen och dess konsekvenser

I detta avsnitt presenteras och analyseras resultaten från dokumentstudien och intervjuerna med stöd av de teoretiska begreppen. Kapitlet belyser både hur prislappsmodellen framträder i kommunala styrdokument och budgetprocesser samt hur den upplevs av rektorer i deras vardag.

5.2.1 Fakta och formella förutsättningar

Intervjuerna visar att rektorerna uppfattar den formella styrning som tydlig, där beslut kopplade till prislappsmodellen fattas på nivåer långt ovanför deras egen. De beskriver att dessa frågor hanteras av ekonomifunktioner och förvaltningsledning, medan de själva inte är involverade i utvecklingen av modellen. Som en rektor uttrycker det, "Som jag har förstått är det just nu på ekonomin, alltså de som ansvarar, ekonomichefer och de som sköter ekonomin, controllers [...], att det är de som har börjat jobba med det för att ta fram. [...] hur ska vi jobba, vad får en förskola kosta?" (Rektor 1, nov. 2025).

Rektorerna beskriver att budgeten delas upp i olika potter, där vissa kostnader, exempelvis lokaler och måltider, endast kan påverkas i begränsad omfattning. Inom övriga ramar upplever de dock en relativt stor frihet att fördela resurser. "Jag tycker i dagsläget att jag har ganska stor frihet i arbetet med min budget" (Rektor 1, nov. 2025). Även tydligheten i tilldelningen uppskattas, "Vi får ju vår pott färdigt och klart i januari, så jag vet ju vad jag kan förhålla mig till, och det tycker jag är ganska skönt" (Rektor 2, nov. 2025). Regelbundna möten med ekonomer beskrivs som ett stöd i att följa upp och omfördela resurser under året. Läget inom verksamheten kan förändras snabbt med exempelvis barn som flyttar in eller ut, vilket i sin tur påverkar ekonomin.

"Så kvartalsvis så sitter jag ju med en ekonom och kollar igenom min rapport. Ja, men här behöver jag tänka till. Här har jag kvar och hur mycket tror jag att jag kommer förbruka av det här som är. Så jag vet ju innan." (Rektor 2, nov. 2025)

Rektorerna beskriver att verksamhetens ekonomiska förutsättningar varierar över året, något som också framgår i förvaltningens ekonomirapport för oktober 2025 (Ekonomisk månadsrapport BoU 202510). Den visar att förskoleverksamheten går med underskott på grund av ett ökat antal barn under vårterminen samt ökat resursbehov för barn med särskilt stöd och högre måltidskostnader. Underskottet förväntas minska under höstterminen till följd av minskat barnunderlag. Intervjuerna ger exempel som ligger i linje med den problematik som framgår i ekonomirapporten och konkretiserar vad uppgifterna innebär i praktiken. Rektor 2 lyfter att budgetåret följer kalenderår medan verksamheten styrs av läsår, vilket skapar utmaningar i planeringen. Som en rektor uttrycker det.

"Men det blir ju lite felande men det är de ju medvetna om att vi är ju fortfarande, för oss är ju ett läsår från höst till vår. Och budgeten ligger ju från januari till december [...] Egentligen så blir det plus minus noll, men [de kan skifta mycket över året.] Men de är ju liksom lite medvetna om att budgetåret ligger på ett sätt och vårt läsår ligger på ett annat." (Rektor 2, nov. 2025)

Rektorerna betonar att flexibilitet och samarbete mellan förskolor är centralt för att verksamheten ska fungera. Delade administratörer beskrivs som en viktig resurs för att hantera vakanser och akuta behov. Rektorerna beskriver att samarbetet kan skapa en känsla av trygghet och gör det möjligt att hantera akuta personalbrister internt vilket framkom i intervjun.

"Vi delar på dem [administratörerna]. [...] Det underlättar mycket. Om det blir brist någonstans så kan man ju prata med varandra och de kan se, är det någon som kan hjälpa till idag för där saknas det personal." (Rektor 2, nov. 2025)

Rektor 1 berättar att deras budget baseras på volymer och nyckeltal, där 5,35 barn per pedagog är centralt för bemanningen. "Det styr ju då hur många pedagoger jag har rätt att ha utifrån antalet inskrivna barn" (Rektor 1, nov. 2025). En av rektorerna uppfattar att detta sätt att fördela resurser uppfattas som tydligt, men också begränsande speciellt vid särskilda behov, där den fasta bemanningen inte räcker till. Enligt rektor 1 kan detta bli ett spänningsfält mellan budget och lagkrav.

På liknande sätt beskrivs även hur elevernas bakgrund skapar olika förutsättningar i verksamheterna. Rektor 1 uttrycker det som en beroendefaktor om förskolan har mestadels barn med svenskt ursprung eller om den ligger i ett socioekonomiskt utsatt område. I de senare fallet anser rektorn att förskolan behöver kompensera med mer än enbart kunskap, exempelvis med kultur. Rektor 1 beskriver dilemman som uppstår när krav från ledningen ska förenas med det kompensatoriska uppdraget. Utmaningen handlar om att samtidigt kunna leva upp till principen om likabehandling och skapa lika förutsättningar för alla barn.

”Jag tänker [...] utifrån de här olikheterna i förutsättningar. [...] Där behöver vi kompensera på ett annat sätt. Vilket innebär att vi behöver inte bara kompensera med kunskaper. Utan med kultur. (Rektor 1, nov. 2025)

Analysen av resultatet visar att rektorerna uppfattar styrningen som tydlig och hierarkisk, där dem befinner sig långt från de nivåer där beslut om exempelvis prislappsmodellen fattas. Detta innebär att rektorerna inte deltar i modellens utveckling eller implementering, utan får förhålla sig till redan fastställda ramar. SOU 2015:22 (s. 159) beskriver rektors dubbla roll som både ansvarig för den inre organisationen och för att omsätta mål formulerade på högre nivå. I materialet blir denna dubbelhet tydlig, rektorerna förväntas hantera lokala behov och akuta situationer, samtidigt som de ska följa centralt beslutade ekonomiska strukturer. Denna position innebär också att rektorerna kontinuerligt behöver navigera i spänningsfältet mellan att vara styrda och att själva kunna styra, något som Ringarp och Nihlfors (2022, s. 50) lyfter fram som en central utmaning i skolans styrning.

Rektorernas position kan förstås i ljuset av hur närbyråkrater verkar i välfärdsstatens frontlinje. Hysing och Olsson (2016, s. 69–70, 72) betonar att dessa aktörer måste tolka och tillämpa politiska mål i konkreta situationer där lagar, rättvisa och effektivitet ska förenas. Eftersom välfärdsstatens uppdrag inte kan regleras i detalj blir deras professionella bedömningar avgörande för hur politiken realiserar i praktiken. Rektorernas beskrivningar speglar detta, de behöver kontinuerligt göra avvägningar mellan centrala ekonomiska ramar och lokala behov, särskilt när verksamheten snabbt förändras. Samtidigt visar intervjuerna att informella lösningar, såsom delade administratörer och samarbete mellan förskolor, spelar en viktig roll i att skapa flexibilitet i vardagen. Dessa praktiker kan förstås som uttryck för en professionell styrningslogik som kompletterar den formella hierarkin. När de formella ramarna inte räcker till, utvecklar verksamheterna egna sätt att hantera variationer och akuta behov. Detta illustrerar hur styrning i praktiken formas av samspelet mellan formella strukturer och lokala professionella bedömningar.

Rektorernas beskrivningar visar hur styrningen av förskolan präglas av en strukturell obalans mellan verksamhetens rytm och kommunens ekonomiska cykler. Budgetåret följer kalenderår, medan verksamheten organiseras utifrån läsår. Detta skapar ett återkommande behov av att översätta och omtolka ekonomiska ramar i relation till verksamhetens faktiska förutsättningar. Denna typ av strukturella friktion illustrerar hur styrning inte enbart handlar om formella beslut, utan också om hur dessa beslut måste anpassas till lokala organisatoriska förutsättningar. Här blir Lundqvists (1992, s. 75–77) resonemang om förstå och vilja relevanta, rektorerna behöver både tolka styrsignalerna och omsätta dem i en verksamhetslogik som följer en annan tidsstruktur än den ekonomiska. Detta visar hur styrning i praktiken kräver kontinuerlig översättning snarare än en linjär implementering.

Rektorernas arbete präglas i hög grad av volymbaserade modeller och nyckeltal, vilket innebär att resurser fördelas utifrån standardiserade mått snarare än utifrån verksamheternas varierande behov. Ruffe (2022, s. 397, 412–413) beskriver hur sådana modeller kan skapa en normkollision mellan skolans kompensatoriska uppdrag och principen om likabehandling. Detta framträder tydligt i rektorernas utsagor, de förväntas både följa fasta nyckeltal och

samtidigt möta skiftande behov, särskilt i socioekonomiskt utsatta områden. Denna spänning kan också förstås genom Wällstedt och Almqvist (2017, s. 1022–1024), som visar hur olika styrningslogiker, en ekonomisk logik baserad på effektivitet och jämförbarhet, och en professionell logik baserad på behov och pedagogiska mål, ofta kolliderar i skolans styrning. Rektorerens beskrivningar visar hur dessa logiker möts i praktiken och hur de tvingas prioritera mellan dem. Detta bekräftar Hudson, Hunter och Peckhams (2019, s. 2–4, 9–11) syn på policyöversättning, där centralt formulerade modeller och nyckeltal omformas när de möter lokala förutsättningar och professionella bedömningar. Spänningen mellan lagstadgade krav och ekonomiska ramar blir därmed en central del av rektorernas handlingsutrymme.

5.2.2 Uppfattningar av prislappsmodellen

Rektorerna beskriver att den initiala kommunikationen från förvaltningsnivån kring prislappsmodellen i kommun X varit liten, efter detta har begreppet nämnts sporadiskt utan ytterligare kontext eller förklaring. ”Jag tror att det var i fjol, förra hösten, som vi fick information om att man ska börja använda sig av prislappsmodellen” (Rektor 1, nov. 2025).

Rambudgeten framstår som central i rektorernas arbete och upplevs som en trygghet eftersom den ger tydliga ekonomiska ramar tidigt på året. Detta underlättar planeringen av verksamheten. ”Utifrån de ekonomiska förutsättningar som jag som rektor får, vad är det bästa jag kan göra utifrån de förutsättningarna? Och då spelar det mindre roll. Får jag 100 kronor, då ska jag bedriva en verksamhet för 100 kronor” (Rektor 1, nov. 2025).

Samtidigt beskriver rektorerna att rambudgeten inte fullt ut fångar oförutsedda kostnader, såsom höjda matpriser eller ökade behov kopplade till barn med särskilt stöd. I sådana situationer kan extra resurser behöva tillföras, antingen genom interna omfördelningar eller genom ansökningar om ytterligare medel. ”Ibland så kanske vi behöver ha mer utifrån att det finns barn med särskilda behov och så vidare” (Rektor 1, nov. 2025). Dessa ansökningar beviljas ofta när behoven kan motiveras tydligt. ”Om jag motiverar att ’jo, men på grund av utökning i min barngrupp utifrån grundorganisationen så behöver jag en till pedagog’, då är det sällan vi får nej” (Rektor 2, nov. 2025). Även exempelvis ökade kostnader för mat hanteras genom dialog med förvaltningen.

”Som mat har ju höjts och det har man ju inte räknat med riktigt. [...] Men har man en bra förklaring så kan man ju liksom förklara sig. Varför går din förskola minus? Vi ska ju såklart gå plus minus noll men har maten höjts ganska mycket som det har gjort de senaste åren då får vi ju ingen smäll på fingrarna liksom utan då finns det ju en rimlig förklaring.” (Rektor 2, nov. 2025)

Intervjusvaren beskriver att styrningen från politikerna uppfattas som transparent när det gäller prioriteringar och nedskärningar. Rektor 2 beskriver hur politikerna ”...är ganska transparenta och talar om ganska tydligt att det här måste vi spara på...”, samtidigt som samma rektor framhåller att det finns en acceptans för besluten, även om det innebär att resurser försvinner ”...man kan ju också köpa det på något vis för att ja, ska vi spara så måste alla dra sitt strå till stacken” (Rektor 2, nov. 2025).

En återkommande oro gäller hur prislappsmodellen kan komma att användas för att jämföra kommuner med liknande storlek. Rektorerna uttrycker en farhåga att sådana jämförelser kan leda till sänkta ersättningsnivåer, ”Det enda som oroar ju [...] om det är lika stora kommuner och vi har kanske en hög peng på våra barn [...] och så får de [politikerna] för sig att [...] då ska vi ha likvärdigt som en lika stor kommun, och så får vi sänkt peng. Det är väl det som oroar en mest” (Rektor 2, nov. 2025). De beskriver även att sjukskrivningar skapar extra kostnader som måste täckas, och att det är oklart hur prislappsmodellen hanterar sådana variationer.

”Och det är ju de här delarna, hur tänker man utifrån sjukskrivningar? [...] Kommer den finnas med? Har vi en prislapp för det här? Hur tänker man utifrån [den problematiken] [...] Hur synlig gör man det med en prislappsmodell? Det kan man absolut säkert göra, men jag kan inte se de.” (Rektor 1, nov. 2025)

Rektor 2 lyfter också att budgetstyrningen påverkar möjligheterna till fortbildning och andra utvecklingsinsatser. ”det är klart att ibland så går det på foten. Man skulle vilja ha större fortbildningspeng och så där för att man ska kunna [...] göra lite mer” (Rektor 2, nov. 2025). Rektor 2 beskriver att även små budgetposter kan få stor betydelse för verksamhetens utveckling, exempelvis jämförs kommunens modell med en annan kommun där budgeten justeras månads- eller kvartalsvis, vilket uppfattas som mer träffsäkert men också mer administrativt krävande.

”Om jag jämför med [Y] kommun [...] så har ju de en helt annan modell. Och den bygger ju på att de äskar ju pengar [...] utifrån hur många barn de har på förskolan varje månad eller om det är kvartalsvis. Och det känner jag ju är ju ganska, ja, det kan ju bli mer riktigt under året, men det är ju också mer pålaga.” (Rektor 2, nov. 2025)

Analysen av rektorernas beskrivningar visar att budgeten inte fungerar som ett neutralt styrinstrument, utan som ett ramverk som måste översättas till verksamhetens egna behov och förändringar. Den strukturella obalansen mellan kalenderår och läsår skapar ett återkommande behov av att tolka och anpassa ekonomiska ramar till lokala förutsättningar. Detta kan förstås mot bakgrund av hur moderna budgetmodeller utvecklats, de har historiskt formats för att skapa kostnadskontroll och tydliga ramar (Thalenius & Kastberg Weichselberger 2024, s. 10–11), snarare än för att hantera verksamheter med varierande behov. Denna logik lever kvar i dagens styrning och bidrar till att budgeten för rektorerna fungerar mer som en fast struktur än som ett flexibelt verktyg. Här blir Lundqvists (1992, s. 69–71) begrepp kunna relevant eftersom rektorerna blir begränsade av styrsignaler som inte är anpassade till deras verksamhetslogik.

Rektorernas utsagor visar hur volymbaserade nyckeltal och rambudgetar skapar en spänning mellan ekonomiska krav och professionella bedömningar. När resurser fördelas utifrån standardiserade mått, såsom antal barn eller fasta bemanningsnycklar, uppstår en styrningslogik där kvantitet riskerar att ges företräde framför kvalitet. Tidigare forskning om taxameterstyrning, där resurser knyts direkt till aktivitet och där incitamenten kan komma i konflikt med professionella mål (Buse & Smith 1999, s. 272–273). I rektorernas beskrivningar blir denna konflikt tydlig, att de förväntas följa fasta nyckeltal samtidigt som de hanterar ökade behov i barngrupper med särskilda utmaningar. När ekonomiska modeller reducerar komplexa behov till mätbara enheter begränsas rektorernas handlingsutrymme och deras möjligheter att prioritera pedagogiska mål. Detta förstärker en styrningslogik där ekonomisk effektivitet dominerar, samtidigt som rektorerna försöker upprätthålla en professionell logik som utgår från barns faktiska behov.

Vidare visar analysen att rektorernas handlingsutrymme formas av både begränsningar och möjligheter. Den begränsade kommunikationen om prislappsmodellen gör att rektorerna saknar förutsättningar att fullt ut förstå modellens logik (Lundqvist 1992, s. 75–77), vilket skapar osäkerhet kring modellens syfte och konsekvenser. Rektorernas kunnande kan begränsas av de ekonomiska ramar som prislappsmodellen sätter, men samtidigt framgår det i resultatet att rektorerna kan påverka dessa ramar genom att motivera ökade behov och ansöka om extra resurser eller omfördela internt. På så sätt använder de det handlingsutrymme som är typiskt för närbyråkrater (Hysing & Olsson 2016, s. 69–72; Lipsky 2010, s. 12–15).

Rektorernas oro för att prislappsmodellen ska användas för att jämföra kommuner visar hur styrmodellen riskerar att skapa osäkerhet kring framtida resursnivåer. När ersättningen kopplas

till externa jämförelser kan lokala behov hamna i skymundan, särskilt om jämförelserna bygger på standardiserade mått som inte fångar verksamheternas komplexitet. Detta ligger i linje med forskning som visar att policyer förändras när de omsätts i praktiken, modeller som syftar till transparens och jämförbarhet kan få andra konsekvenser när de möter lokala förutsättningar (Hudson, Hunter & Peckham 2019, s.2–4, 9–11). I rektorernas fall innebär detta att prislappsmodellen uppfattas som svår att relatera till vardagens variationer, exempelvis sjukskrivningar eller snabbt förändrade barngrupper. När styrningen i hög grad bygger på jämförbara siffror riskerar den ekonomiska logiken att dominera över den professionella, vilket ytterligare begränsar rektorernas handlingsutrymme.

6 Diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat och analys i ljuset av tidigare forskning och de teoretiska utgångspunkterna. Diskussionen har för avsikt att fördjupa förståelsen av prislappsmodellen genom att sätta resultaten i ett bredare sammanhang.

Studiens resultat visar att prislappsmodellen främst fungerar som ett styrinstrument på systemnivå och används för att skapa transparens och legitimitet i den politiska budgetprocessen. Detta förklarar varför modellen inte får genomslag i det praktiska arbetet på skolorna, vilket även framkommer i controllerintervjun. Att styrningen i hög grad manifesteras på denna nivå ligger i linje med hur budgetens funktion successivt har förändrats och blivit en central del av den politiska styrningen, där NPM:s genomslag i offentlig sektor har knutit budgetprocessen närmare frågor om kostnadseffektivitet, prestation och ansvarstagande (Wällstedt & Almqvist 2017, s. 1026–1028). När modellen framstår som avlägsen och osynlig på verksamhetsnivå aktualiseras frågor om dess legitimitet. Wällstedt & Almqvist (2017, s. 1025–1027) beskriver hur budgetmodeller ofta fungerar mer som normerande ramverk än praktiska verktyg, vilket innebär att deras funktion blir symbolisk snarare än operativ. Denna dubbelhet blir tydlig i studien, modellen är politiskt betydelsefull men saknar relevans för rektorernas arbete. Här blir kommunikation och samspel centralt, även om intentionen är att rektorer inte ska påverkas direkt, kan delaktighet och information skapa förståelse och därmed stärka legitimiteten. Detta ligger i linje med Lundqvist (1992, s. 75–77), som betonar att tjänstemän behöver kunna, vilja och förstå politiska intentioner för att omsätta dem i praktiska åtgärder. Dessa resultat väcker frågor om vilka värden som riskerar att påverkas när ekonomiska logiker får större utrymme, särskilt i relation till utbildningssektorns kompensatoriska uppdrag och offentlig förvaltnings legitimitet.

På den politiska nivån framträder prislappsmodellen däremot med en annan funktion, där den används som ett analysverktyg för att hantera demografiska förändringar. Detta bekräftar budgetens roll som ett styrande ramverk och understryker den påverkan som budgetmodeller har på hur verksamheter organiseras och leds (Protokollsutdrag 2024; Bukh & Skovvang Christensen 2021, s. 207–208). I utbildningssektorn blir denna problematik särskilt tydlig. Skolans uppdrag handlar inte enbart om att leverera en tjänst, utan om att säkerställa likvärdighet, compensation och långsiktig kunskapsutveckling. När ekonomiska styrmodeller betonar rikssnitt, effektiviseringar och ambitionssänkningar riskerar de att kollidera med dessa professionella mål. Samtidigt framgår det inte vilka konsekvenser dessa prioriteringar kan få för verksamheternas innehåll, eller i vilken utsträckning de riskerar att bidra till en kvalitetssänkning av offentliga tjänster.

Samtidigt kan studiens resultat förstås i en bredare samhällskontext. Kommuner står inför ökande kostnader, demografiska förändringar och inflation, vilket skapar ett behov av styrmodeller som kan legitimera svåra prioriteringar. I detta sammanhang framträder prislappsmodellen som ett sätt att hantera ekonomisk osäkerhet genom att möjliggöra

jämförbarhet och tydlighet mellan verksamheter. En sådan modell kan stärka den politiska legitimiteten vid nedskärningar och omfördelningar och därigenom bidra till en rationalisering av offentliga resurser i ekonomiskt pressade tider.

Prislappsmodellen uppfattas som osynlig av rektorerna, vilket även kan förstås i ljuset av forskning om budgetstyrningens tröghet. Kommunal budgetstyrning präglas ofta av inkrementella processer där nya styrmodeller anpassas till redan etablerade rutiner (Wällstedt & Almqvist 2017, s. 1022–1025). Detta innebär att reformer som prislappsmodellen riskerar att få begränsat genomslag på verksamhetsnivå, även om de formellt införs. Celestin & Mishra (2025, s. 99, 114) visar att budgetreformer får olika genomslag beroende på organisatorisk kontext, vilket kan en av förklaringar till varför modellen inte uppfattas som ett aktivt styrinstrument av rektorerna. I våra resultat framträder detta tydligt genom att rektorerna beskriver att modellen inte syns i deras planering och att de saknar förståelse för hur den är tänkt att användas, samtidigt som den påverkar deras ekonomiska ramar. Detta illustrerar hur ekonomisk styrning i offentlig sektor kan vara verksam utan att vara synlig.

Detta antyder att prislappsmodellen snarare bör förstås som ett exempel på hur nya styrmodeller införs i en redan komplex styrmiljö, där genomslaget i praktiken ofta blir begränsat. I en sådan kontext blir det svårt att avgöra vad som är orsak och verkan, om enskilda styrmodeller inte får genomslag för att de är otydliga, eller om de snarare drunknar i mängden av andra styrsignaler som rektorer redan måste hantera. Forskning visar att rektorer verkar i en styrmiljö präglad av återkommande reformer, utvärderingar och kontrollmekanismer (Lindgren, Hanberger & Lundström 2016, s. 253–254; Hult, Lundström & Edström 2016, s. 298–299), vilket skapar överlappningar och en administrativ belastning som riskerar att förskjuta fokus från pedagogiskt ledarskap till extern styrning. Mot denna bakgrund kan nya styrmodeller, där prislappsmodellen utgör ett exempel, lätt uppfattas som avlägsna och som ytterligare krav i en redan överbelastad skolorganisation, något som i längden riskerar att minska rektorernas engagemang och vilja att förhålla sig aktivt till nya styrsignaler. Detta förstärks av den höga graden av extern kontroll i Sverige (Wermke, Jarl, Prøitz & Nordholm 2022, s. 740–745), vilket gör att nya styrinitiativ ofta läggs ovanpå befintliga strukturer snarare än att ersätta dem.

I studiens resultat framkommer det att rektorerna, vid behov, kan påverka sin budget genom att ansöka om extra medel. Rektorerna använder sitt handlingsutrymme för att försöka påverka resursfördelningen, vilket visar att tjänstepersoner inte enbart är mottagare av styrsignaler utan även aktörer som kan forma dem. Detta ligger i linje med forskning som visar att rektorers formella handlingsutrymme ofta inte motsvaras av de praktiska förutsättningarna i vardagen, vilket gör att de själva behöver skapa utrymme för att hantera sina uppdrag när stöd, tydlighet eller resurser brister (Liljenberg, Årlestig & Nordholm 2023, s. 327; Nordholm 2015, s. 533–535). I sådana situationer blir deras agerande ett sätt att kompensera för glappet mellan ansvar och faktiska möjligheter, något som tidigare studier visat uppstår när rektorer förväntas omsätta styrdokument och reformer i praktiken trots organisatoriska begränsningar. Dessa resonemang illustrerar hur styrsignaler inte följer den idealiserade bilden av styrkedjan som ofta beskrivs i teorin (Ringarp & Nihlfors 2022, s. 45–46). Styrsignaler kan även röra sig nerifrån och upp eller åt sidan i organisationen (Mufic 2024, s. 108–109). Rektorernas agerande ligger även nära det handlingsutrymme som Lipsky (2010, s. 12, 15) kopplar till närbyråkrater i välfärdsstatens frontlinje, där professionella bedömningar används för att påverka beslut när resurserna inte räcker till. Ur ett offentligförvaltningsperspektiv illustrerar detta hur styrkedjan i praktiken är mer förhandlingsbaserad än hierarkisk. Detta är särskilt relevant i utbildningssektorn, där professionella bedömningar ofta kolliderar med ekonomiska ramar och där rektorerna förväntas upprätthålla kvalitet trots begränsade resurser.

Ett återkommande tema i resultaten är att rektorerna upplever att resurserna inte räcker för att möta lokala behov, särskilt i socioekonomiskt utsatta områden. Detta ligger nära forskning som

visar att det som är mätbart ofta prioriteras framför kvalitativa värden (Höglund, Mårtensson & Thomson 2021, s. 1626–1627). Ur ett offentligförvaltningsperspektiv pekar detta på en central utmaning när styrmodeller som bygger på mätbarhet och jämförbarhet riskerar att förenkla komplexa verksamheter. När resurser fördelas utifrån standardiserade mått snarare än lokala behov kan styrningen skapa en bild av rättvisa på systemnivå, samtidigt som den i praktiken leder till ojämlika förutsättningar. Forskning om taxameterstyrning pekar på samma problematik, där resurser knyts direkt till aktivitet (Buse & Smith 1999, s. 272–273), vilket riskerar att förstärka kvantitativa logiker på bekostnad av mer komplexa behov. Detta blir särskilt problematiskt i verksamheter som skola och förskola, där behovsvariationerna är stora och där professionerna förväntas kompensera för strukturella skillnader. Detta väcker frågor om hur ekonomiska styrmodeller kan utformas för att stödja likvärdighet snarare än att förstärka skillnader.

Även Ryffé (2022, s. 412–414) beskriver denna problematik, där standardiserade modeller riskerar att dölja lokala skillnader och skapa normkollisioner mellan likabehandling och skolans kompensatoriska uppdrag. I studiens resultat blir detta tydligt genom att systemnivån kan visa upp transparens och jämförbarhet, medan rektorerna får hantera konsekvenserna av att resurserna inte räcker till. Samtidigt behöver resultaten sättas i en bredare utbildningskontext. Studiens resultat ger inga indikationer på att modellen adresserar de behovsvariationer som rektorerna lyfter. Detta väcker frågan om vad modellen i praktiken prioriterar, är det att skapa en mer rättvis resursfördelning eller att legitimera politiska prioriteringar och ekonomiska åtstramningar?

7 Slutsats

I detta kapitel presenteras studiens huvudsakliga slutsatser och tolkningar. Kapitlet redogör även för studiens bidrag och begränsningar samt avslutas med förslag till framtida forskning.

7.1 Avslutande slutsats

Studiens resultat visar att prislappsmodellen framför allt får betydelse på systemnivå, där den används för att skapa tydlighet i budgetprocessen och legitimera politiska prioriteringar. I materialet framträder modellen som ett ramverk som synliggör kostnadsnivåer och möjliggör jämförelser, men som stannar på förvaltningsnivå och därmed får begränsat genomslag på verksamhetsnivå. Detta mönster ligger nära tidigare forskning om ekonomisk styrning i offentlig sektor, där budgetmodeller ofta fungerar mer symboliskt än operativt och där professioner förväntas hantera glappet mellan politiska intentioner och lokala förutsättningar. Resultaten nyanserar denna bild genom att visa hur rektorer använder sitt handlingsutrymme för att påverka resursfördelningen, vilket bekräftar forskning som beskriver styrkedjan som ett samspel mellan aktörer snarare än en strikt linjär ordning.

I studien framträder också hur prislappsmodellen kan spegla en bredare utveckling där ekonomiska logiker får ökat utrymme i offentlig sektor, särskilt i en samhällskontext präglad av demografiska förändringar, ökande kostnader och krav på effektivisering. När kommuner behöver visa ansvarstagande och transparens blir modeller som betonar jämförbarhet och kostnadskontroll mer attraktiva. Resultaten illustrerar hur denna ekonomisering kan skapa avstånd mellan systemnivåns logiker och verksamheternas behov, särskilt i verksamheter där kvalitet är svår att mäta och där kompensatoriska uppdrag kräver flexibilitet.

Samtidigt visar resultaten att rektorerna aktivt använder sitt handlingsutrymme för att påverka resursfördelningen när de upplever att de ekonomiska ramarna inte räcker till. Detta illustrerar hur professionella aktörer tolkar och omformar styrsignaler, vilket ligger i linje med teorier om närbyråkrater och deras roll i att översätta politiska intentioner till praktiskt genomförande. I en

tid där ekonomiska ramar stramas åt blir detta handlingsutrymme särskilt betydelsefullt, eftersom det skulle kunna fungera som en kompensatorisk mekanism när styrningen inte fångar verksamheternas behov.

Studiens resultat pekar också på en spänning mellan likvärdighet och lokal anpassning. Standardiserade ersättningsnivåer skapar jämförbarhet på systemnivå, men riskerar samtidigt att inte fånga variationer i lokala förutsättningar. Detta överensstämmer med forskning som visar att standardiserade modeller kan dölja skillnader och skapa normkollisioner i verksamheter med kompensatoriska uppdrag. Rektorens erfarenheter visar hur sådana spänningar kan ta sig uttryck i praktiken, särskilt i socioekonomiskt utsatta områden där behovsvariationerna är stora och där resurserna upplevs som otillräckliga.

Sammantaget belyser studien vissa aspekter av hur prislappsmodellen kan förstås i relation till bredare utvecklingstendenser inom offentlig förvaltning, tidigare forskning och utbildningssektorns särskilda villkor. Slutsatserna bör ses som en del av en större diskussion om hur ekonomiska styrmodeller påverkar professioner och verksamheter i en tid av ökade krav på effektivitet, transparens och likvärdighet.

7.2 Studiens bidrag

Denna studie har bidragit till en fördjupad förståelse av prislappsmodellen som ekonomiskt styrinstrument i kommunal utbildningskontext. Eftersom modellen är relativt ny och i stor utsträckning outforskad har den kvalitativa ansats som här tillämpats, med fokus på förståelse och konsekvenser, genererat nya insikter om hur styrningen formuleras på systemnivå och hur den uppfattas på verksamhetsnivå.

Resultaten visar att prislappsmodellen i nuläget främst framträder indirekt i styrdokumentet och uppvisar en låg grad av synlighet på verksamhetsnivå. Detta indikerar att delar av styrningsarbetet tenderar att stanna på högre organisatoriska nivåer och därmed inte blir fullt ut synliga i verksamheterna. Denna iakttagelse är betydelsefull eftersom den belyser en möjlig diskrepans mellan intentioner på central nivå och upplevelser i verksamheten.

Våra initiala förväntningar, att prislappsmodellen direkt påverkade tjänstepersoner, visade sig inte stämma. Trots detta är resultaten intressanta eftersom de bidrar med nya perspektiv på hur budgetmodeller omsätts i praktiken och vilka faktorer som påverkar deras genomslag. Ett särskilt bidrag är att studien synliggör rektorens perspektiv, en aktörsgrupp som ofta hamnar i skärningspunkten mellan politiska beslut, juridiska riktlinjer och praktisk verksamhet. Genom att lyfta fram deras erfarenheter breddas förståelsen av hur ekonomisk styrning påverkar skolans vardag och ledarskap.

Studien bidrar också med metodologiska insikter. Genom att kombinera intervjuer med dokumentanalys har studien kunnat jämföra formella intentioner med praktiska erfarenheter, vilket stärker förståelsen av hur styrning både formuleras och uppfattas. Detta metodval visar på värdet av att kombinera metoder i studier av budgetmodeller, särskilt när dessa är nya och ännu inte fullt etablerade. Slutligen har studien ett explorativt värde. Eftersom prislappsmodellen är relativt ny ger resultaten en första indikation på vilka delar av organisationsstyrningen som når verksamhetsnivån och vilka som inte gör det. Detta öppnar för vidare forskning och diskussion om hur budgetmodeller kan utformas för att skapa en större räckvidd i praktiken.

7.3 Studiens begränsningar

Denna studie har vissa begränsningar som är viktiga att beakta vid tolkningen av resultaten. En första begränsning är att antalet intervjuer är relativt begränsat. Det låga antalet gör att

materialet inte kan ge en bred eller representativ bild av rektorers erfarenheter av prislappsmodellen. Resultaten bör därför förstås som illustrativa exempel snarare än som generaliserbara slutsatser. En andra begränsning rör tidpunkten för datainsamlingen. Intervjuerna genomfördes under en period då många rektorer hade medarbetarsamtal, vilket påverkade tillgången till informanter och därmed materialets möjlighet att få med ett större och mer varierat urval. Detta är en praktisk omständighet som inte förändrar studiens fokus, men som kan bidra till att vissa perspektiv missades. En tredje begränsning är att analysen byggde på subjektiva tolkningar. Denna tolkande karaktär innebär att resultaten speglar vårt analytiska perspektiv och kan ha påverkat vilka resultat som presenterades.

7.4 Förslag till framtida forskning

För att fördjupa kunskapen om prislappsmodellen som budgetmodell inom offentlig sektor vore det värdefullt med fler studier som jämför olika kommuners erfarenheter och upplevelser av modellen. En sådan komparativ ansats skulle kunna belysa hur lokala organisatoriska förutsättningar, politiska prioriteringar och resursfördelning påverkar implementeringen och upplevelsen av styrningen.

Vidare framstår longitudinella studier som särskilt angelägna. Genom att följa utvecklingen över tid kan forskningen fånga hur uppfattningar och konsekvenser förändras i takt med att modellen etableras i verksamheterna. Exempelvis skulle en undersökning som genomförs i början av införandet och sedan upprepas efter tre respektive fem år kunna peka ut eventuella skillnader i organisationens uppfattningar och dess konsekvenser. Tidigare forskning har visat att införandet av nya budgetmodeller i offentlig sektor ofta sker långsamt, vilket gör det relevant att undersöka vilka förändringar som blir märkbara på verksamhetsnivå över tid.

Framtida studier skulle även kunna bredda perspektivet genom att inkludera andra aktörer än rektorer, exempelvis lärare, administrativ personal eller politiska beslutsfattare. Detta skulle ge en mer heltäckande bild av hur prislappsmodellen påverkar olika delar av organisationen och hur styrningen uppfattas och fungerar på olika nivåer. Ett sådant multiperspektiv kan bidra till att synliggöra eventuella skillnader mellan intentioner på central nivå och utfallet i praktiken.

Slutligen vore det intressant att kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder i framtida forskning. Medan intervjuer ger djupgående insikter om subjektiva erfarenheter, kan enkäter eller statistiska analyser bidra med bredd och möjliggöra jämförelser mellan större grupper. En sådan metodkombination skulle kunna stärka både validitet och generaliserbarhet, samtidigt som den behåller fokus på det som är centralt för förståelsen av prislappsmodellen.

Referenslista

- Bjursell, C. (2018). Styrkedjemetaforen – vad säger den om styrning och ledning i skolan? *Organisation & Samhälle*, 07 maj 2018.
- Bryman, A., Clark, T., Foster, L. & Sloan, L. (2025). *Brymans Samhällsvetenskapliga metoder*. 4 uppl., Liber.
- Bukh, N. & Skovvang Christensen, K. (2021). Effektbaseret økonomistyring i offentlig sektor. *Scandinavian University Press*, 37(3), s. 207–221. doi:10.18261/issn.1504-2871-2021-03-04
- Buse, T. & Smith, M. S. S. S. (1999). Taxameterstyring som budgetmodel - incitament og fristelser1. *Politica*, 31(3), s. 272–272. doi:10.7146/politica.v31i3.68303.
- Celestin, M. & Mishra, S. (2025). Public Sector Budgeting Reforms and Their Impact on Economic Growth: Lessons from Developed and Emerging Economies. *New Perspective: Journal of Business and Economics*, 8(1), s. 99–118. doi:10.3126/npjbe.v8i1.85404
- Dietrichson, J. & Ellegård, L. M. (2015). Institutions improving fiscal performance: evidence from Swedish municipalities. *International Tax and Public Finance*, 22, s. 861–886. doi:10.1007/s10797-014-9334-z
- Frändeberg, S. (2024). *Prislappar i budgetprocessen kan göra stor nytta*. Kommuninvest. <https://kommuninvest.se/omoss/bloggfinansperspektiv/bloggfinansperspektiv/prislapp-aribudgetprocessenkangorastornytta.5.62dbd331191974d9759c471.html> [2025-10-16].
- Hudson, B., Hunter, D. & Peckham, S. (2019). Policy failure and the policy-implementation gap: can policy support programs help? *Policy Design and Practice*, 2(1), s. 1–14. doi:10.1080/25741292.2018.1540378
- Hult, A., Lundström, U. & Edström, C. (2016). Balancing managerial and professional demands: school principals as evaluation brokers. *Education Inquiry*, 7(3), s. 283–304. doi:10.3402/edui.v7.29960
- Hysing, E. & Olsson, J. (2016). *Tjänstemän i politiken*. Studentlitteratur.
- Höglund, L., Mårtensson, M. & Thomson, K. (2021). Strategic management, management control practices and public value creation: the strategic triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), s. 1608–1634. doi:10.1108/AAAJ-11-2019-4284
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitativa metoder - från vetenskapsteori till praktik*. Studentlitteratur.
- Klang (2025). *Klang*. <https://app.klang.ai> [2025-11-18].
- Liljenberg, M., Ärlestig, H. & Nordholm, D. (2023). For what purpose? Swedish superintendents' perspectives of professional development for principals. *Journal of Educational Administration*, 61(4), s. 325–340, doi:10.1108/JEA-08-2022-0121
- Liljeström, E. (2024). Nybörjarguide: Vad är prislappsmodellen? *Västerbottningen*, 21 september. <https://www.vasterbottningen.se/2024-09-21/nyborjarens-guide-till-kommunbudget-vad-ar-prislappsmodellen-80a32>
- Lindgren, L., Hanberger, A. & Lundström, U. (2016). Evaluation systems in a crowded policy space: Implications for local school governance. *Education Inquiry*, 7(3), s. 337–258. doi:10.3402/edui.v7.30202

- Lindvall, L. (2024). Nybro kommun och ”prislappsmodellen”. *Barometern-OT*, 12 december. <https://www.barometern.se/insandare/nybro-kommun-och-prislappsmodellen/>
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy - Dilemmas of the individual in public*. 30 uppl., Russel Sage Foundation.
- Lundström, U., Holm, A-S. & Erixon Arreman, I. (2017). Rektor i skärningspunkten mellan likvärdighet och skolmarknad. *Utbildning & Demokrati – tidskrift för didaktik och utbildningspolitik*, 26(1), s. 19–41. doi:10.48059/uod.v26i1.1070
- Lundqvist, L. (1992). *Förvaltning, stat och samhälle*. Studentlitteratur
- Mufic, T. (2024). Samspelet mellan huvudman, skolchef och rektor. I Johansson, O. & Svedberg, L. (red.) *Att leda mot skolan mål*. Gleerups, 103–115.
- Nordholm, D. (2015). Sense-making in a Temporary Organization: Implementing a New Curriculum in a Swedish Municipality. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 59(5), s. 531–545. doi:10.1080/00313831.2014.937358
- Nordholm, D., Wermke, W. & Jarl, M. (2023). In the eye of the storm? Mapping out a story of principals’ decision-making in an era of decentralisation and re-centralisation. *Journal of Educational Administration and History*, 55(4), s. 420–440. doi:10.1080/00220620.2022.2104823
- Ringarp, J. & Nihlfors, E. (2022). *Styrning och ledning av svensk förskola och skola*. 3 uppl., Gleerups.
- Ryffé, D. (2022). Skolväsendets ekonomisk-rättsliga dilemma. *Förvaltningsrättslig tidskrift*, (3), s. 393–414. doi:10.53292/d3ed0362.cf7a14ec
- Rönnerberg, L. (2014). Justifying the Need for Control. Motives for Swedish National School Inspection during Two Governments. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 58(4), s. 385–399. doi:10.1080/00313831.2012.732605
- Sahlin-Andersson, K. (1995). Utvärderingens styr signaler. I Rombach, B. & Sahlin-Andersson, K. (red.) *Från sanningsökande till styrmedel*. Nerenius & Santérus Förlag, s. 71–92.
- Selander, M. (2020). Kvalitativ analys. I Abrahamson Löfström, C. & Rombach, B. (red.) *Andra Hjälpen, Allt du behöver veta för att skriva en uppsats*. Studentlitteratur, s. 135–148.
- SFS 2009:400. *Offentlighets- och sekretesslag*.
- SFS 1949:105. *Tryckfrihetsförordningen*.
- Skolverket (2025). *Grundskolans ekonomi – en översikt* (Rapport 2025:16). <https://www.skolverket.se/download/18.5e8cb66197a1e39a70b0f3/1750937665059/pdf13293.pdf>flans ekonomi – en översikt
- Sverige kommuner och regioner (SKR) (2025a). *Demografi och befolkning*. <https://skr.se/demografiochbefolkning.8405.html> [2025-11-06].
- Sverige kommuner och regioner (SKR) (2025b). *Resursfördelning och analysstöd*. <https://skr.se/ekonomiochbudgetplanering/resursfordelningochanalysstod.8273.html> [2025-11-05].
- Solli, R. (2020). Kvalitativa sekundärmaterial. I Abrahamson Löfström, C. & Rombach, B. (red.) *Andra Hjälpen, Allt du behöver veta för att skriva en uppsats*. Studentlitteratur, s. 123–134.

SOU 2015:22. Rektorn och styrkedjan.

Teorell, J. & Svensson, T. (2007). *Att fånga och att svara*. Liber.

Thalenius, J. & Kastberg Weichselberger, G. (2024). *Budgetmodeller i förändring*. Kommuninvest.

Vetenskapsrådet (2024). *God forskningsсед 2024*. [https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-
rapporter/2024-10-02-god-forskningsсед-2024.html](https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningsсед-2024.html)2024 - Vetenskapsrådet

Wernke, W., Jarl, M., Prøitz, T. S. & Nordholm, D. (2022). Comparing principal autonomy in time and space: modelling school leaders' decision making and control. *Journal of Curriculum Studies*, 54(6), s. 733–750. doi:10.1080/00220272.2022.2127124

Wällstedt, N. & Almqvist, R. (2017). Budgeting and the construction of entities: struggles to negotiate change in Swedish municipalities. *Public Management Review*, 19(7), s. 1022–1045. doi:10.1080/14719037.2016.1243815

Empiriskt material

Dokument

Barn- och utbildningsnämnden (BoU) (2022). *Verksamhetsplan och budget för barn- och utbildningsförvaltningen 2023–2025*. Intern handling (anonymiserad).

Barn- och utbildningsnämnden (BoU) (2024). *Verksamhetsplan och budget för barn- och utbildningsförvaltningen 2025–2027*. Intern handling (anonymiserad).

Barn- och utbildningsnämnden (BoU) (2025). *Verksamhetsplan och budget för barn- och utbildningsförvaltningen 2026–2028*. Intern handling (anonymiserad).

Kommun X (2023). *Verksamhetsplan och budget 2024–2026*. Intern handling (anonymiserad).

Kommun X (2024). *Verksamhetsplan och budget 2025–2027*. Intern handling (anonymiserad).

Kommun X (2025). *Verksamhetsplan och budget 2026–2028*. Intern handling (anonymiserad).

Kommun X (2024). *Protokollsutdrag*. Intern handling (anonymiserad).

Kommun X (2025). *Protokollsutdrag*. Intern handling (anonymiserad).

Kommun X (2025). *Ekonomisk månadsrapport Barn- och utbildningsnämnden 202510*. Intern handling (anonymiserad).

Intervjuer

2025–11–17, Zoom. Rektor 1 – Förskolerektor på två förskolor i X kommun, arbetat som rektor sedan 2011

2025–11–19, Zoom. Rektor 2 – Förskolerektor på två förskolor i X kommun, arbetat som rektor sedan 2016

2025–11–21, Zoom. Controller – Controller för Barn- och utbildningsförvaltningen i X kommun, arbetat som controller sedan 2013

8 Bilagor

8.1 Intervjuguide rektor

Fråga om det finns några frågor innan intervjun startar, berätta om anonymiseringen och få godkänt samtycke att medverka i intervjun samt information att det går avbryta under hela tiden om behov uppstår.

1. Inledning och bakgrund

- Kan du kort berätta om din roll och hur länge du har arbetat som rektor?
- Hur ser din skolas organisatoriska förutsättningar ut?

2. Prislappsmodellen - förståelse och erfarenhet

- Har du hört talas om prislappsmodellen och hur skulle du beskriva den med egna ord?
- Har du någon uppfattning om hur prislappsmodellen påverkar budgetfördelningen på din skola?
- Har du på något sätt varit involverad i modellens införande eller utveckling?

3. Handlingsutrymme och styrning

- Upplever du att prislappsmodellen har någon påverkan på ditt handlingsutrymme som rektor?
- Hur uppfattar du balansen mellan ekonomiska krav och pedagogiska mål i budgetarbetet?
- Finns det exempel där du ser att prislappsmodellen påverkat dig i ditt arbete som rektor, berätta gärna?
- Upplever du att det finns tydliga riktlinjer hur ni kan arbeta utifrån prislappsmodellen?

4. Reflektion och utveckling

- Vilka fördelar tror du kan finnas med prislappsmodellen?
- Vilka utmaningar tror du prislappsmodellen kan medföra?
- Om du fick förändra något i modellen – vad skulle det vara?

5. Avslutning

- Är det något mer du vill tillägga som du tycker är viktigt för att förstå hur modellen påverkar ditt arbete?

8.2 Intervjuguide Controller

Fråga om det finns några frågor innan intervjun startar, berätta om anonymiseringen och få godkänt samtycke att medverka i intervjun samt information att det går avbryta under hela tiden om behov uppstår.

1. Inledning och roll

- Kan du kort beskriva din roll och ansvar inom förvaltningen?
- Hur länge har du arbetat med budgetfrågor inom skolområdet?

2. Prislappsmodellen, syfte och utformning

- Hur skulle du beskriva prislappsmodellen och dess grundprinciper?

- Vad var syftet med att införa modellen i kommunen?
- Vilka faktorer ligger till grund för hur prislappen beräknas?

3. Implementering och styrning

- Hur har modellen implementerats i praktiken?
- Vilka styr signaler eller mål kopplas till modellen?
- Hur kommuniceras modellen till rektorer och andra verksamhetsansvariga?

4. Effekter och konsekvenser

- Vilka effekter förväntar ni er se av modellen på skolornas arbete?
- Tror du att modellen kommer påverka rektorers upplevda handlingsutrymme eller prioriteringar?
- Finns det exempel på utmaningar eller kritik som framkommit?

5. Samspel med verksamheten

- Hur ser dialogen ut mellan förvaltning och rektorer kring budgetfrågor?
- Finns det utrymme för lokala anpassningar eller undantag?
- Hur hanteras situationer där budgeten inte räcker till verksamhetens behov?

6. Reflektion och utveckling

- Vilka styrkor ser du med prislappsmodellen?
- Finns det något i modellen ni överväger att justera eller utveckla?
- Hur ser du på balansen mellan ekonomisk styrning och pedagogiskt ansvar?

7. Avslutning

- Är det något mer du vill tillägga som kan hjälpa oss förstå modellens funktion och påverkan?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se