

Working paper. Den färdiga versionen publicerad i Grönlund, Åke, & Ranerup, Agneta, (red). Elektronisk förvaltning, elektronisk demokrati? – visioner, verklighet, vidareutveckling. Lund: Studentlitteratur.

Offentliga marknader och IT

Lars Norén, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Introduktion

Under 1990-talet ökade intresset för att organisera produktionen av offentligt finansierad service med hjälp av marknaden. Inom exempelvis skola och sociala omsorger skapades marknader där brukarna antogs välja mellan kvalitativt skilda alternativ av service. Ett administrativt system där brukarna placerades i skola och omsorg ersattes av en marknad där brukarna blev kunder och förväntades välja det servicealternativ som passade dem bäst. Istället för att administratörer som tidigare placerade ett barn i en skola, är det nu en uppgift för eleven själv att välja den skola som passar henne eller honom bäst. Tanken är att en decentralisering av valet till den enskilda kunden gör att utbildningens resurser används på bästa sätt.

En svårighet med att gå över till att använda marknaden som modell för att fördela utbildningsplatser är dock elevernas möjligheter att göra ett informerat val. I en administrativ modell används i allmänhet relativt enkla regler där exempelvis närhetsprincipen har varit dominerande inom grundskolan. Eleven har blivit placerad i den skola som har legat närmast bostaden. När marknaden används som princip för fördelning måste kunderna skaffa sig information om vilka valmöjligheter som finns och vad de innebär. För att skapa ett fungerande system för fördelning av utbildningsplatser med bas i marknaden, finns det därför behov av information om vilka platser som finns och om skolorna har speciella profiler och kvaliteter. Med andra ord uppstår ett behov av en intermediär, dvs en mellanhand mellan producent och kund (Miles & Snow, 1986). Samhället kan tänkas stå för en sådan intermediär position och i det här kapitlet vill jag beskriva olika strategier för hur intermediära positioner kan utvecklas med hjälp av informationsteknologi (IT).

Under senare år har det blivit allt vanligare att använda IT och Internet som ett sätt för samhället att kommunicera med medborgarna (Bellamy & Taylor, 1998; Ranerup, denna volym). Kommunernas webbplatser har också fått en central betydelse för kommunikationen. Det har dock visat sig att det sällan förekommer sofistikerad information till medborgarna (Grönlund, denna volym). För att kunna bygga upp en väl fungerande intermediär funktion på en webbplats krävs sannolikt en väl uttänkt strategi för vilken information som kunder av offentligt finansierade tjänster behöver. Det behövs sannolikt också en återkoppling där användbarheten av den information som tillhandahålls kan diskuteras. Myndigheter med ansvar för att marknaderna fungerar, såsom exempelvis Skolverk och enskilda kommuner, börjar bygga upp databaser med information till medborgarna. Via myndigheternas webbplatser finns databaser länkade där exempelvis elever och föräldrar, via direkt sökning och analyser, kan skaffa sig information om de skolor som finns att välja mellan. I fokus för mitt intresse finns Göteborgs kommuns webbplats och de länkade databaser som kan användas för elever och föräldrar att bedöma

valmöjligheterna inom grund- och gymnasieskolan. Det problem som jag är intresserad av är i vilken utsträckning den information som finns på webbplatsen kan vara användbar för elever i deras val av skola.

Den tes jag driver i kapitlet är att information om valmöjligheter är relativt okomplicerad men att strategier som handlar om utvärdering av producenter blir mer problematiska. De utvärderingar som det finns exempel på handlar snarast om en betygsättning av skolor än att underlätta kundernas informerade val. En avgränsning är att jag inte studerar kundernas syn på sina valmöjligheter. En annan avgränsning är att jag enbart koncentrerar mig på den information som den framställs på Göteborgs kommuns webbplats. Det finns inom exempelvis gymnasieskolan också andra intermediära funktioner, som exempelvis SYO-konsulenter, som stödjer eleverna i valet av skola. Jag tar dock inte hänsyn till dem i den här framställningen. En tredje avgränsning är att jag enbart intresserar mig för hur myndigheter etablerar intermediära positioner.

Den metod jag har använt är intervjuer med personer med insikt i arbetet med information till elever och föräldrar om valmöjligheter. Jag har intervjuat rektorer för åtta skolor samt ansvariga för kommunens information på webbplatsen avseende grund- och gymnasieskolor. Jag har också granskat bakgrundsdokument och genomfört bakgrundsintervjuer för att få en uppfattning om hur skolmarknaden är tänkt att fungera i Göteborg. Göteborgs kommun är speciellt intressant beroende på att även friskolorna omfattas av kommunens ambitioner att informera.

Om marknader i offentlig sektor

Offentliga marknader kännetecknas av att den service som tillhandahålls är gratis eller subventionerad vid leverans (Bartlett m fl, 1994). Samhället finansierar servicen med skattemedel, men producenterna kan ha olika huvudmän såsom exempelvis offentliga eller privata. Rose (1995) menade att introduktionen av marknader i offentlig sektor kan ses som en utslag av ett neo-liberalt sätt att styra samhället. Etableringen av marknader handlar om att styra med hjälp av medborgarnas valfrihet. Via marknader får brukarna av offentligt finansierade tjänster möjlighet att välja mellan olika servicealternativ. När brukarna som kunder gör aktiva val tvingar de producenterna att bli lyhörda och anpassa servicen efter de behov som finns på marknaden. Det rör sig därigenom om en form av styrning, där servicens inriktning inte avgörs av politiker i ett representativt system utan genom kunders informerade val. Den problematik som Rose berör skulle också gå att beskriva i termer av direkt demokrati utifrån en statsvetenskapligt inspirerad referensram (Bellamy & Taylor, 1998). En sådan referensram är fullt möjlig och intressant, men i det här kapitlet väljer jag att utgå från en ekonomisk teori om marknad och valfrihet.

Callon (1998) utvecklar i samma anda som Rose (1995) idén om hur marknaden kan ses som ett styrinstrument. Callon menade att den traditionella idén om marknaden inte i första hand är intressant för ekonomer som ett sätt att analysera hur marknader fungerar. Idén om marknaden är intressant beroende på att den faktisk används av aktörer för att skapa marknader i praktiken. Det centrala begreppet blir därmed översättning (Czarniawska & Joerges, 1996) vilket innebär att aktörer använder idén om marknaden när de skapar marknader i praktiken. Det

här sättet att se på marknader är speciellt relevant inom offentlig sektor där marknader har fått en bredare användning först under 1990-talet. Elever och föräldrar omvandlades under 1990-talet till kunder på en marknad för skoltjänster. Skolorna gjordes om till producenter av utbildning som konkurrerade med andra producenter. Reformerna inspirerades av en allmän idé om vad marknader är för något. Frågan uppstår om hur idén om marknaden kan beskrivas.

Jag tar Brunsson & Häggs (1992) diskussion om den klassiska idén om marknaden som utgångspunkt för vår diskussion. Enligt dem har den neoklassiska ekonomiska modellen av marknaden följande kännetecken:

”Marknaden består av två slags huvudaktörer: säljare och köpare. Dessa aktörer är givna, de bara finns där, och de behöver inte förklaras särskilt, de tas för givna även i mer sofistikerade diskussioner av marknadens framväxt (...). Säljarna strävar efter att maximera sina vinster och köparna försöker maximera sin nytta. Dessa är deras enda fundamentala intressen: därför brukar de uppfattas som inriktade på ”egennyttan”. Aktörerna kännetecknas också av brist på lojalitet; de är beredda att överge sin motpart så fort de bättre kan tillfredsställa sina intressen på annat håll. På en marknad som fungerar som den bör, skall detta också vara möjligt. Det skall finnas många tänkbara säljare och köpare av en viss vara. Både säljare och köpare arbetar under konkurrens. Priset på varan är ett fundamentalt konkurrensmedel. Produktionen av varor som inte går att sälja till ett pris som täcker produktionskostnaderna läggs ner. Varor som ger stora vinster lockar nya tillverkare. Priset är den signal som ger information till köpare och säljare om vad de bör göra i framtiden.” (Brunsson & Hägg, 1992:21-22).

Den allmänna idén om marknaden kan ses som en inspirationskälla för främst politiker i arbetet med att skapa marknader. Kunder och producenter måste skapas där det tidigare inte fanns kunder och producenter. Varje marknad inom offentlig sektor kan ses som unik (Bartlett m. fl., 1994; Ferlie m. fl., 1996). Det beror på att idén om marknaden i översättningen måste anpassas till de förhållanden som existerar i den aktuella delen av offentlig sektor. När det gäller skolan anses elever och föräldrar kunna vara kunder och med ett mycket begränsad stöd själva välja skola. Inom sjukvården antas patienten behöva stöd av en beställare (en ställföreträdande kund) i form av en husläkare vid val av producent. Beställaren kan dock behöva IT-stöd för att göra mer informerade val.

Ett sätt att förstå varför politiker runt om i Europa är upptagna av att skapa marknader inom offentlig sektor, är att gå till den så kallade public choice teorin (Buchanan, 1969). En central inspiratör till den teorin är den ekonomiska filosofen Hayek som har varit populär läsning för dem som har arbetat med att reformera den offentliga sektorn i Storbritannien (Walsh, 1995) och i Sverige (Carlsson, 1997). I den teorin ifrågasätts politikernas möjligheter att via den traditionella byråkratin styra produktionen och fördelningen av service till medborgarna. I den byråkratiska modellen bestämmer politiker och administratörer såväl inriktning på servicen som placering av brukaren i ett visst alternativ. En grundskoleelev placerades tidigare automatiskt i den skola som låg närmast. I enlighet med public choice teorin bör beslut om inriktning och fördelning av service istället överlämnas till marknadens aktörer. Fritt översatt till den offentliga sektorn innebär det att det är bättre att överlåta valet av service till medborgarna som kunder eftersom de är bättre

medvetna om sina preferenser än vad politiker kan vara. Kundernas val kommer sedan i sin tur att styra producenternas arbete med att rationalisera produktionen av offentlig service. Om kunderna är medvetna om sina preferenser och utnyttjar sin valmöjlighet tvingas producenterna helt enkelt att förse dem med den service som de önskar.

De idéer som public choice-skolan representerar kan anas bakom politikernas konstruktion av valfrihetsmarknader inom skolans område. Eleverna får en skolpeng med vars hjälp de förväntas agera som kunder och träffa avtal med en lämplig producent, dvs skola på skolmarknaden. Ett problem i den konstruktionen är dock att den tjänst som efterfrågas på marknaden är komplex, svår att överblicka och köps en eller ett fåtal tillfällen i livet. Det ger ett behov av konsumentupplysning. Mallone m. fl. (1987) menade att IT just kunde vara användbart för underlätta användningen av marknad för den typen av transaktioner. Det är ett problem som politikerna också tycks ha tagit fasta på vid skapandet av skolmarknader i Storbritannien. När den skolmarknad som i vissa avseenden liknade den svenska byggdes upp i början av 1990-talet, skapades en självständig institution som skulle stå för information till elever och föräldrar. Den upphandlade oberoende inspektörer som fick i uppgift att följa upp skolornas verksamhet (Levacic, 1994). Föräldrar och elever skulle informeras om resultatet av dessa inspektioner (Challis m fl, 1994). I Sverige har Skolverket nu fått regeringens uppdrag att skapa en databas där skolor utvärderas.

En viktig fråga är vad som bör ingå i en konsumentupplysning. För att diskutera den frågan ska jag ta hjälp av litteraturen kring utformningen av intermediära positioner och speciellt den som handlar om hur sådana positioner kan skapas med hjälp av IT. Diskussionen om elektronisk handel kan ses som användbar för att förstå hur intermediära positioner baserade på IT kan byggas även på offentliga marknader. En intermediär kan i den klassiska diskussionen beskrivas som en aktör som etablerar en relation mellan köpare och säljare (Miles & Snow, 1986). Det finns många sätt för en intermediär att etablera sig och den centrala frågan är vilket värde som tillförs i relationen mellan kund och producent. Det kan röra sig om allt ifrån att koppla samman producent och kund till att organisera ett antal producenter i ett gemensamt koncept för en viss kund. Diskussionen om vilken roll en intermediär kan inta har intensifierats i och med diskussionen om e-handel. Chircu & Kaufmann (2000) diskuterar exempelvis hur rollen som intermediär har utvecklats inom resebyråbranschen med hjälp av IT. Deras resultat antyder att de aktörer som tidigare var etablerade som intermediära organisationer har lättare att ta till sig och utnyttja IT än de som aktörer som bygger upp en intermediär position baserad på IT. Om den erfarenheten flyttas över till den offentliga sektorn skulle det antyda att IT på ett fruktbart sätt kan kombineras med etablerade intermediära organisationer. Sådana finns exempelvis inom gymnasieskolans område där SYO-konsulenter skall hjälpa eleverna att välja utbildningsvägar.

Användningen av information för att bygga intermediära positioner har under de senaste åren uppmärksamats i forskning om elektronisk handel (e-handel). Med e-handel avses möjligheten att med hjälp av informationsteknologi samordna olika former av affärsverksamhet (Whinston m fl, 1997). Internet har kommit att få en ökad användning för att bygga upp intermediära positioner. Med hjälp av Internet kan en intermediär underlätta transaktionen mellan säljare och köpare genom att tillhandahålla information om de varor och

tjänster som erbjuds, kontrollera kvalitet, stödja distribution och betalning för varor och tjänster etc. (Winston m fl, 1997). Kunden kan via Internet och den intermediära organisationens försorg, få del av prisjämförelser och annan information som inte den enskilde säljaren själv tillhandahåller (Bakos, 1997). Det är dock värt att notera att de flesta av de funktioner som intermediär som erbjuds via Internet också kan ges utan hjälp av IT. Effektiviteten i intermediära funktioner torde dock kunna förbättras med hjälp av Internet.

Många olika strategier förekommer inom e-handel (Timmers, 2000). Några ofta förekommande sådana modeller är portaler ("e-malls") där olika e-handelsföretag presenterar sig, men som utöver detta innehåller en begränsad service. Virtuella samhällen innebär att kunderna är kopplade till en viss plats på Internet, men själva kan tillföra och utbyta information som vägleder vid köp. Slutligen kan fristående marknadsplatser på Internet ("third party marketplaces") ses som ytterligare en modell. Arrangemanget liknar portaler där ett spann av säljare och köpare möts, men innehåller en mer utvecklad service. Den kan inkludera service rörande försäkring, skatt, betalning, logistik etc.

Om jag mot bakgrund av ovanstående diskussion skall försöka ställa upp en mycket enkel kravspecifikation för ett IT-baserat system för information till de kunder som efterfrågar utbildningsservice skulle den bygga på två delar. För det första bör det finnas en översikt över producenter av service, och producenterna bör få utrymme att informera om sina tjänster. Informationen bör vara inriktad mot att lyfta fram särarten hos de olika alternativ som finns att välja mellan. Elever skulle därmed ges möjlighet att välja mellan olika alternativ i överensstämmelse med sina preferenser. Vill eleven gå på ett gymnasium med inriktning mot badminton kan hon eller han göra det förutsatt att någon producent har utformat ett sådant alternativ. Det är ett rimligt antagande att det är nödvändigt att lämna initiativet av utformningen av alternativ till producenterna. De behöver få utrymme för att visa upp sin särart. För det andra bör det finnas en oberoende jämförelse och värdering av de tjänster som förs ut på marknaden. Den intermediära organisationen gör någon form av utvärdering av producenterna och gör den tillgänglig i en databas. Utöver de två redovisade kraven finns det också ett önskemål om att IT ska anpassas till eventuella etablerade intermediära positioner på marknaden. Utifrån den mycket enkla kravspecifikationen kan olika intermediära positioner utvecklas och jag ska redogöra för hur det sker på utbildningsmarknaden.

En invändning mot mitt resonemang kan vara att det skulle vara lämpligt att fråga eleverna om vilken information de tycker sig vilja behöva inför valet av skola. Sådana synpunkter är intressanta och relevanta och kan exempelvis fångas upp via de debattföra som ofta finns på kommunernas webbplatser. Hos Bellamy & Taylor (1998) finns det intressanta idéer om hur det skulle vara möjligt att använda IT för att skraddarsy information till olika grupper av kunder. Det är dock knappast rimligt att tro att kunder skall kunna ha kvalificerade synpunkter på sitt informationsbehov. Det visar exempelvis analyser av kunders krav på komplexa produkter som exempelvis bilar (Clark & Fujimoto, 1991).

Skolmarknaden – en bakgrundsbeskrivning

Skolmarknaden i Sverige avseende grundskolor kan sägas ha etablerats 1992. Det var det år som Skollagen ändrades med utgångspunkt från Regeringens proposition 1991/92:95. Propositionen stipulerade att fristående skolor skulle få verka på

samma villkor som kommunala skolor. Kommunerna blev skyldiga att betala ett fastställt belopp till skolan och det var grunden för det som kom att kallas skolpeng. Eleven kunde nu välja mellan friskolor och kommunala skolor. Det fanns möjligheter att välja skola även före 1992, men den var mycket begränsad. Skillnaden var att det fria valet av skola nu framställdes som önskvärt i den pågående valfrihetsrevolutionen. Under 1994 kom också fristående gymnasier att omfattas av liknande regler som grundskolan. Eleverna skulle ha fritt tillträde till såväl kommunala som fristående gymnasier och elevens hemkommun fick betala en skolpeng. Reformerna i början av 1990-talet ledde till en snabb expansion av antalet fristående skolor på både grund- och gymnasienivå.

Elevernas val är dock av olika karaktär på grund- och gymnasienivå. Inom grundskolan gäller den sedan länge etablerade administrativa närhetsprincipen. Om eleven inte gör ett aktivt val av skola blir hon eller han placerad i den närmsta kommunala skolan. Motsvarande princip för placering finns inte för gymnasiet. Eleven har traditionellt fått göra ett aktivt val av utbildningsväg och skola. Det innebär att en intermediär position inom grundskolan måste byggas upp från grunden. Den skulle behöva omfatta såväl kommunala skolor som friskolor. Inom gymnasieskolan har det däremot funnits ett etablerat system för information om val av skola. De fristående gymnasierna har kommit att inordnats i detta. Eftersom skolmarknaderna under 1990-talet har kommit att utvecklas kraftigt med många nya etableringar, måste informationen innefatta både etablerade och tillkommande kommunala och fristående skolor.

Användningen av IT för kundinformation i Göteborg

På Göteborgs kommuns webbplats (www.goteborg.se) finns flera databaser med information till kunder avseende skolor. En databas nås genom länken ”kunskapsstaden” kopplat till sökordet utbildning (Kunskapsstaden, www.goteborg.se, 2000-11-02). I den databasen går det att nå information om kommunala grundskolor genom länkar till respektive stadsdelsnämnd som ansvarar för kommunala skolor i distriktet. Där finns sedan länkar till enskilda skolors webbplatser, där de har möjlighet att presentera sin verksamhet. Uppgifter som skolornas profil är dock relativt ovanliga. I databasen finns också uppgifter om fristående skolor i kommunen, vilket gäller såväl grundskolor som gymnasier. Databasen innehåller elementär information om skolorna men innehåller också länkar till hemsidor i förekommande fall. Det går ibland att uttyda om de fristående skolorna har en viss profil, vanligen konfessionell eller en pedagogisk sådan. Ibland är dock informationen så basal att någon speciell profil inte kan utläsas. Arbetet med kundinformation i Göteborgs stad kan jämföras med Skolverkets webbplats (www.skolverket.se) som innehåller en förteckning över skolor med länkar till mail-adresser och webbplatser i förekommande fall (Basinfo, www.skolverket.se, 2001-01-19). Skolverkets webbplats har också en regional indelning där det är möjligt att söka på skolor i en viss region, dvs också utanför en speciell kommun. Den aktuella regionen där Göteborg ingår är Västra Götaland.

Från Göteborgs kommuns webbplats är det också möjligt att via en länk nå Göteborgsregionens webbplats (Göteborgsregionen, www.goteborg.se, 2001-01-10). Göteborgsregionen är ett kommunförbund bestående av 13 kommuner runt Göteborg och förbundet har ett ansvar för bl a den gymnasiala utbildningen i

området. Via webbplatsen är det möjligt att nå enskilda gymnasiers webbplatser i var och en av de 13 kommunerna. Alla gymnasierna i Göteborgs kommun har webbplatser där det är möjligt att få information om gymnasiernas profiler.

Bedömning av skolornas prestationer

I föregående avsnitt presenterade jag de databaser som länkats till Göteborgs kommuns och Skolverkets webbplatser och vars syfte i första hand varit att presentera basal information om skolorna, med vidare länkar till enskilda skolor. Det rörde sig dels om allmän konsumentupplysning, men också om information som producenterna hade att ge om sin verksamhet. Ambitionen kan tolkas som att ge en översikt över skolor och profiler. På Göteborgs webbplats fanns det också tillgång till andra databaser som hade en högre ambitionsnivå i meningen att kommunen var intresserad av att ge en bild av skolornas prestationer (Kvalitetsmätningen, www.goteborg.se, 2000-11-02). Ambitionen får ses som större eftersom databasen också möjliggör jämförelser mellan skolors prestationer. Sedan ett antal år har det pågått ett omfattande arbete med kvalitet inom Göteborgs stad. Göran Johansson, kommunalråd och kommunstyrelsens ordförande, menade att en förbättrad kvalitet är en överlevnadsfråga för den offentliga produktionen av välfärdstjänster. Medborgarna kräver en service som är effektiv och anpassad till deras behov.

Arbetet med att utveckla kvalitet är omfattande men vi väljer här att koncentrera oss på de balanserade styrkortet. Arbetet utgår från idén om balanced scorecard (Kaplan & Norton, 1992; 1995) Styrkortet ses som en resultatredovisning eller redovisning av prestationer som är balanserad i två avseenden. Redovisningen av resultat ska ha en balans mellan både ”mjuka” kvalitativa aspekter och ”hårda” finansiella aspekter av kommunal verksamhet. Den ska vidare ha en balans mellan en redovisning av vad som har hänt och hur det framtida arbetet med förbättringar ska gå till.

Det finns flera olika intressenter till redovisningen. De kan vara medborgarna, kommunledningen och de som arbetar i de olika enheterna. Medborgarna kan via webbplatsen och den länkade databasen ta del av resultaten av mätningarna. Kommunledningen kan på ett övergripande och mer detaljerat plan få information om kvaliteten på olika verksamheter och sektorer. Personalen får möjlighet att jämföra sina egna resultat med resultatet från andra enheter. Den senare aspekten får anses vara central och begreppet ”benchmarking” används flitigt i de texter som produceras om verksamheten. Systemet innebär att skapa en mätsticka mot vilken det är möjligt att jämföra sin egen verksamhet. Utgångspunkten för en mätsticka kan förväntas vara den producent som får högst betyg och därmed är mest framgångsrik.

Personalens arbete med att förbättra sina prestationer är i fokus i beskrivningarna av användningen av balanserade styrkort. Vi väljer dock att ta vår utgångspunkt i idéerna om hur databasen förväntas användas av medborgarna.

I det första numret av tidningen Balansen (Balansen 1/1999, www.goteborg.se, 2000-11-02) som startades för att följa arbetet med kvalitet skriver Karl-Johan

Korsås, stadssekreterare (s), som är en av initiativtagarna till prestationsmätningen så här:

”De nyckeltal som tas fram läggs in i en databas som via Internet skall vara tillgänglig för allmänheten. Vem som helst skall alltså kunna gå in och jämföra exempelvis skolornas nyckeltal. Vi har redan en mycket stor andel elever i friskolor och föräldrar som valt andra skolor än de som ligger närmast hemmet. Det finns alltså en informell djungeltelegraf som föräldrarna litar till. Med det här systemet kan de faktiskt se hur de olika skolorna ligger till sinsemellan.” (Balansen 1/1999: 1-2)

I den vision som fastställdes av kommunstyrelsen i januari 1999 och som får ses som ett av de viktigaste dokumenten för styrningen av förändringsarbetet står följande att läsa (Visionen, www.goteborg.se, 2000-11-02) som en av fyra punkter:

1. Göteborgarna finansierar och nyttjar stadens olika verksamheter. Det är därför av stor vikt att tjänsternas omfattning, innehåll och utförande motsvarar göteborgarnas behov.
2. Lättillgänglig information om de olika verksamheternas innehåll, mål och resultat gör det möjligt för göteborgarna att jämföra, påverka och välja bland de tjänster som erbjuds.
3. Göteborgarnas upplevelser av stadens tjänster är vägledande för verksamheternas förbättringsarbete.

Det jag speciellt vill trycka på är att den service som erbjuds förutsätts bli bättre anpassad till brukarnas behov. Dessutom pekar kommunstyrelsen på att kommunen har ett ansvar för att utveckla medborgarnas valfrihet som kunder.

Det balanserade styrkortet inom skolans område

Varje sektor inom den kommunala verksamheten ska få sitt styrkort. Först ut har varit grundskolan och äldreomsorgen varav vi följer den förstnämnda. Gymnasieskolan kommer att få sitt styrkort i ett senare skede. Friskolornas deltagande var frivilligt, men en av stadens friskolor var representerad i den projektgrupp som huvudsakligen bestod av skolpersonal. De fick utbildning i hur styrkortet skulle användas och deras uppgift var att ta fram mätetal och tillämpa dem på pilotfall. För att få in uppgifter skickades enkäter till brukarna med frågor om hur de upplevde den service de fick utifrån vissa kriterier. Andra uppgifter som exempelvis om finansiella data exempelvis kostnader per elev gick att hämta från kommunens redovisning.

Det styrkort som kom att presenteras för medborgarna i april 2000 via webbplatsen (Kvalitetsmätningar, www.goteborg.se, 2000-11-02) hade uppgifter inom fyra områden.

Elever och föräldrar med indikatorerna: Nöjd elev index, förtroende för skolan, elevnärvaro, nöjd förälder index. 2. Ekonomi med indikatorerna: totalkostnad, kostnad per elev. 3. Verksamhet och medarbetare med indikatorerna: nöjd medarbetare index, medarbetarnärvaro, pedagogtäthet, kompetensutveckling, individuell kompetensutvecklingsplan, andel invandrarelever, lokalyta per elev,

antal elever per dator. 4. Elevens utveckling med indikatorer: andel godkända elever i årskurs 9, andel godkända elever i årskurs 5, elever med datorkörkort, gymnasieval, socio/emotionell utveckling, lärfärdighet.

I databasen är det möjligt för kunden att göra olika typer av jämförelser mellan enheter, exempelvis stadsdelar och enskilda skolor. Vi diskuterar här efter jämförelser mellan olika skolor. Jämförelser är möjliga att göra för en skola över tid eller också kan jämförelser göras mellan skolor. En av de ledande företrädarna för projektet menade att det elever och föräldrar framförallt kan få ut av databasen är huruvida en viss skola uppfyller det uppdrag den har fått eller inte.

Vi har nu diskuterat två delar av prestationsmätningen, nämligen målsättningar och mätningen med dess resultat. Det finns också två andra delar, nämligen en som handlar om vanliga frågor och svar samt en som möjliggör dialog, varav den senare är värd att uppmärksamma. Det är ett debattforum där intresserade kan göra inlägg och diskutera kvalitetsmätningarna. Det ges därmed en möjlighet att skapa en dialog med medborgarna om resultaten och om hur de kan användas.

Vid tiden för undersökningen fanns också en del erfarenheter om vilka reaktioner som fanns på prestationsmätningen så som den presenterades på webbplatsen. Inom kommunen var man kritisk mot att tidningar med utgångspunkt från den information som presenterades på webbplatsen gjorde en ranking av bästa och sämsta skolor efter nöjd elev/föräldra index. Man menade att de elever som gick på de skolor som fick sämst betyg kände sig nedvärderade. Det gick också rykten i branschen om att rektorer till och med hade fått avgå som en konsekvens av dåligt betyg vid ranking. Också det underlag för kvalitetsmätning som togs fram ifrågasattes. Mätning av nöjd elevindex byggde exempelvis bland annat på elevernas uppfattning om skolmåltider och toaletter. På en skola som fick ett lågt betyg hade det varit konflikter om skolmåltiderna strax före enkäten skickades ut.

Ett alternativ till det arbete som genomförs inom Göteborgs kommun är det arbete som skolverket nu håller på att genomföra (Svenska Dagbladet 19/11 2000). Skolverket kommer i en databas som är länkad till webbplatsen i ett första steg att presentera betyg, resultat från nationella prov och nationella kvalitetsgranskningar. Skolverket kommer också att bygga upp ett system med förväntat betygsresultat med hänsyn taget till andel elever med utländsk bakgrund och föräldrarnas utbildningsnivå. Förväntat resultat kommer att kunna jämföras med verkligt resultat. Meningen är att det skall ge en bild över skolornas prestationer.

Intermediära positioner på marknaden

Översikt över marknadens utbud

En typ av strategi för att utveckla en intermediär position kan exemplifieras med hjälp av databaser hos Göteborgs kommun och Skolverket. Strategin går ut på att skapa en översikt över marknadens utbud. Det innebär att tillhandahålla basal information till kunderna om vilka skolor som finns att välja mellan och vilka profiler de har. Hos båda myndigheterna finns databaser av det här slaget som enkelt går att nå via webbplatserna. Den information som finns på Göteborgs kommuns webbplats omfattar av allt att döma alla skolor men är också avgränsad

till kommunen. Skolverket har en fullständig förteckning över skolor men det är svårt att koppla dem till en viss geografisk avgränsning.

Databaserna ger en basal överblick över de olika alternativen. Producenterna får dock möjlighet att presentera fylligare information genom länkar till hemsidorna i den mån de har sådana. Databaserna kan användas av kunderna för att matcha de egna preferenserna med tillgängliga alternativ. Det finns dock vissa skillnader mellan de databaser som är kopplade till grund- respektive gymnasieskolorna. En skillnad är att informationen om gymnasierna i allmänhet är fylligare. Det finns fler länkar till både kommunala och fristående gymnasiers webbplatser. Det kan bero på att gymnasierna har en tradition att presentera sig själva eftersom alla elever traditionellt har fått välja gymnasium. Sammanfattningsvis har den information som ges på Göteborgs kommuns och Skolverkets webbplatser som minsta gemensamma nämnare att ange namnet på skolorna. Många producenter ger på sina webbplatser en betydligt fylligare information. Det innebär att det finns mycket stor variation i vilken information som ges om olika producenter.

Enligt min kravspecifikation i tidigare avsnitt kan det förväntas vara intressant för kunderna att skaffa sig en uppfattning om skolornas olika profiler inför ett val. Det finns också en viss information om profiler i databaserna. Forskare som har studerat skolornas arbete med profilering visar dock att en sådan kan ske på många olika sätt (Glatter m fl 1997). Det faller utanför kapitlets syfte att mer ingående diskutera grunden för att beskriva profilering, men jag skall ändå kortfattat beröra hur olika profiler presenteras av skolorna. Den presentation som gymnasierna gör av sin profil är ofta kopplad till etablerade program som samhället som intermediär har fastställt på nationell nivå – exempelvis samhällsvetenskapligt eller naturvetenskapligt program. Gymnasierna kan därmed bygga presentationen av sina profiler på en etablerad struktur av program och dessutom välja att presentera specialutformade program. Samma strukturering av profiler finns inte bland grundskolor. Som betraktare av grundskolornas webbplatser är det svårt att se något sammanhållet sätt på vilket producenterna presenterar sig. Ett mönster är möjligen att producenterna framhåller en viss konfessionell eller pedagogisk profil. Vad de profilerna innebär och vad de producenter som inte redovisar någon profil står för är däremot inte lika tydligt.

De anförda exemplen antyder att det finns svårigheter med att utforma en strategi för en intermediär position, som går ut på att låta producenterna presentera sig efter eget gottfinnande. Det uppenbara problemet med en sådan uppläggning är att den är starkt beroende av hur skolorna presenterar sig. Den genomgång som jag har gjort av de länkade webbplatserna visar på klara svårigheter att få en uppfattning om olika inriktningar inom i varje fall grundskolan och jämföra dem. Till den svårigheten tillkommer dessutom att alla skolor inte har webbplatser där de presenterar sig själva. Den information som ges är sammanfattningsvis tämligen begränsad eftersom den inte på ett systematiskt sätt anger olikheter i serviceutbud och inte heller något om vad olika alternativ innebär. Den intermediära organisationen har inte heller någon möjlighet att tvinga producenter att vara med eller presentera sig på ett visst sätt. Det är dock intressant med marknaden för gymnasieskolor i Göteborg att alla gymnasier är med. Skolorna ser stora fördelar med en intermediär som kan stå för spridning av information samt antagning av elever. Kommunen och kanske också Skolverket torde därför ha stora fördelar i att

de har en etablerad webbplats som kunderna kan antas ha lätt att hitta. Den skulle kunna vara användbar för en intermediär att driva en strategi mot enhetlighet i informationsutbudet.

Jämförelser mellan producenterna avseende prestationer

Utformningen av en intermediär position kan också bygga på att förse kunderna med information avseende jämförelser av skolors prestationer. Den strategin skiljer sig från den som presenterades i förra avsnittet, genom att den intermediära organisationen också skapar databaser med information om hur väl producenterna hanterar det uppdrag de har fått av samhället. Den intermediära organisationen tar här på sig ett mer avancerat uppdrag eftersom det kan ses som problematiskt att mäta och uttala sig om enskilda producenters prestationer. En bedömning av prestationer är komplicerad vilket den akademiska diskussionen om de balanserade styrkortens vittnar om (Edenius & Hasselblad, 2001). Jag skall inte här diskutera problemen med prestationsmätningen i sig utan endast hur den information som blir resultatet av mätningarna kan användas av kunderna. Det jag intresserar mig för är alltså inte hur mätningarna går till, utan snarare vilka prestationer som kunderna kan tänkas ha nytta av. Med andra ord hur skulle en strategi som går ut på att informera kunderna om prestationer kunna se ut? Ett problem är att det finns olika intressenter för informationen och därmed målkonflikter. Det blir tydligt vid tillämpningen av de balanserade styrkortens där kommunledning, brukare och personal ses som användare av prestationsmätningarnas resultat. För enkelhetens skull väljer jag att jämföra kommunledningens behov av information med kundernas, i relation till den databas och det informationssystem som har byggts upp.

För att analysera hur mätningen av prestationer kan tolkas skall jag gå tillbaka till Rose (1995). Min tolkning av hans idéer är att det är medborgarnas uppgift att som kunder på marknaden välja det alternativ som är bra och välja bort det som inte passar. När kommunen bygger upp en intermediär position på att mäta prestationer och möjliggöra jämförelser mellan skolor, ger det kunderna en möjlighet att göra en uppdelning mellan bra och dåliga producenter. Mätningen bygger på en idé om konkurrens som i det här fallet ses som en tävling som utser vinnare och förlorare. När en gradering av producenterna görs efter en sådan dikotomi får kunderna information om bra och dåliga alternativ. Om kommunledningen kan göra det troligt att kunderna är villiga att agera och välja skola på basis av informationen, innebär det att ”dåligt” presterande producenter utsätts för ett tryck på att förbättra sin verksamhet. Idén om benchmarking tycks vara central och konkurrensen kan ses som ett verktyg för att skapa incitament för personalen att ta till sig framgångsrika koncept och använda dem i ett förändringsarbete. Genom att jämföra sig med den producent som får bäst betyg får personalen i skolan ett mål för sitt förbättringsarbete. Den här typen av prestationsmätning kan alltså sammanfattningsvis ses som ett exempel på tillämpning av styrning i enlighet med medborgarnas valfrihet.

Det är dock möjligt att fråga sig om den typ av information som tas fram i enlighet med de premisserna också är lämplig för upplysning till kunderna. I den enkla kravspecifikation som jag presenterade tidigare menade jag att det måste vara viktigt för kunder att få information om hur väl producenterna utvecklar en viss

inriktning. Det förefaller vara ett relativt rimligt sätt att tolka innebörden i kundernas valfrihet. Om inte priset är intressant torde en jämförelse mellan olika inriktningar vara viktig. Det sätt att presentera information som har valts kan därför ses som problematiskt i flera avseenden för kunderna. Ett problem är att de analysmöjligheter som erbjuds medborgarna kan ge oönskade konsekvenser för myndigheterna. Föräldrar och elever och andra intressenter kan använda databaserna för att göra analyser i enlighet med dikotomin bra och dåligt och göra en klassificering av skolor enligt de utgångspunkterna. Problemet kan också beskrivas som en målkonflikt. Det står i skollagen att eleverna har rätt till likvärdiga skolor och en gradering i bra och dåliga skolor står därför i strid med den principen. Ett annat problem kan vara att marknaden i det här fallet kan tolkas som att de producenter som får ett dåligt betyg inte får några kunder och på sikt borde läggas ner. Visserligen blir den dominerande tolkningen att personalen i utpekade enheter skall påbörja ett förändringsarbete som förbättrar standarden. Om det inte sker skulle alternativet vara att producenten måste läggas ner. En sådan utveckling torde också komma i konflikt med målet om likvärdighet och samhället torde få skapa resurser för att stötta skolan så den uppnår en likvärdig standard jämfört med andra skolor.

Ett tredje problem har att göra med användningen av benchmarking som ett sätt att jämföra producenter. När producenterna börjar jämföra sig med varandra och kopierar framgångsrika koncept kan det leda till att producenterna liknar varandra alltmer. Problemet är att om producenterna erbjuder likartade koncept påverkar det konsumenternas möjlighet till valfrihet. Om den intermediära organisationen propagerar för att informationen om resultat skall användas för jämförelser mellan producenter och om informationen används på så sätt skulle det alltså i förlängningen innebära att producenterna alltmer liknar varandra. Kunderna har därmed ingen möjlighet att välja mellan olika profiler. Ett fjärde problem, som också har en anknytning till marknad och valfrihet, är att utvärderingar efter stabila kriterier förmodligen får som resultat att skolorna alltmer liknar varandra. Producenterna lär sig vilka kriterier som gäller och strävar efter att visa upp goda resultat efter de kriterier som efterfrågas. Alla elever kan exempelvis förväntas få datorkörkort efter en tid.

Sammanfattningsvis är det möjligt att se en rad problem med att använda dikotomin bra och dåligt om målsättningen att ge information om valmöjligheter. I varje fall om användningen av ”benchmarking” utgör ett central inslag. Det borde dock vara möjligt att utforma system för mätningar av prestationer som är neutrala vad avser skolornas profil. Skolverkets projekt med att bedöma prestationer utifrån hur väl skolan lyckas höja den allmänna betygsnivån kan ses som ett steg i den riktningen. I min kravspecifikation hävdade jag också att kunden kan tänkas vara intresserad av hur producenten vidareutvecklar sin profil. Frågan är om det är möjligt att få sådan information via en strategi som går ut på att bedöma producenternas prestationer. Det finns vissa inslag i arbetet med prestationsmätningar som går ut på att personalen skall få presentera sin verksamhet och hur man arbetar med att utveckla den. Annars är det svårt att se några strategier som går ut på att bedöma prestationer i form av utveckling av olika profiler.

Summering

Konstruktionen av marknader för valfrihet har under 1990-talet blivit populärt inom offentlig verksamhet, framförallt inom utbildningssektorn och den sociala sektorn. I det här kapitlet har jag arbetat med frågan om behovet av information till kunderna om valmöjligheter på utbildningsmarknaderna för grund- och gymnasieskolan. Det tycks finnas ett informationsbehov, vilket har gjort det möjligt för aktörer såsom kommun och Skolverk att inta en intermediär position mellan kunder och producenter. En sådan position antas kunna bidra till att marknaden fungerar på ett bättre sätt. Jag har avgränsat mig till att studera vilka strategier offentliga organisationer, och då främst Göteborgs kommun, använder för att skapa intermediära positioner mellan producenter och kund. Skolverket har också använts som ett jämförelsefall. Den tes jag har drivit är att enkel konsumentupplysning kan ses som relativt okomplicerad medan utvärderingar av producenter blir mer komplicerade. I fokus finns kommunens webbplats och jag vill diskutera på vilket sätt IT kan utnyttjas för att stödja och skapa intermediära positioner. Min enkla kravspecifikation anger att kunderna är betjänta av information om och utvärderingar av de olika profiler som producenterna på marknaden förväntas skapa.

En strategi för konsumentupplysning som används inom Göteborgs kommun är att informera elever och föräldrar om vilka skolproducenter som finns tillgängliga inom kommunen. Det är relativt okomplicerat att bygga en databas som innehåller basal information om exempelvis producenternas namn och adress. Om syftet också är att producenterna skall ges möjlighet att lämna information om sin verksamhet blir designen däremot mer komplicerad. Information om olika profiler ges i de studerade fallen främst genom länkar till producenternas hemsidor. Om producenterna får fria händer att presentera sin profil blir informationen lätt oöverskådlig för kunden. Bristande möjligheter till jämförbarhet kan därför ge utrymme för en intermediär organisation att systematisera informationen om exempelvis skolors speciella profiler. Ett problem i det här fallet är dock att en sådan systematisering av information måste bygga på skolornas medgivande. Inom gymnasieskolan finns en sådan systematik som har sin grund i nationella program. Även fristående gymnasier har frivilligt valt att ansluta sig bland annat eftersom de ser det som en god kanal för marknadsföring. Motsvarande systematisk presentation av grundskolornas profiler finns ej i dagsläget.

Ett annat problem är att en systematisering alltid leder till att vissa profiler framhävs medan andra blir mindre tydliga och det kan leda till en standardisering. För att kunden skall kunna jämföra skolor måste producenterna presenteras på ett likartat sätt. Möjligen finns det därför en paradox i meningen att val förutsätter en standardisering av valmöjligheter. Sammanfattningsvis går strategin ut på att den intermediära organisationen använder webbplatsen för att systematisera information och ge en översikt över producenternas verksamhet.

En annan strategi för konsumentupplysning är att förse elever och föräldrar med utvärderingar av producenternas aktiviteter för att möjliggöra jämförelser. Utvärderingar handlar främst om frågan om hur producenternas prestationer utvecklar sig över tid. Jag har tagit del av ett försök i Göteborg med att utvärdera producenternas prestationer och att presentera resultaten på kommunens webbplats. Elever och föräldrar kan där gå in och ta del av utvärderingen och göra egna jämförelser mellan exempelvis olika skolor eller utvecklingen av samma skola över

tid. De balanserade styrkortet har använts för att göra mätningar av prestationer. Utformningen av prestationsmätningar är alltid problematiska av flera skäl såsom exempelvis val av indikatorer. Min diskussion utgår dock ifrån hur prestationsmätningar skall kunna användas för att informera elever och föräldrar inför val. Det studerade systemet för prestationsmätning bygger på att producenterna graderas i bra och mindre bra efter vissa indikatorer. Det ger elever och föräldrar information om hur väl skolorna lyckas uppfylla det uppdrag som finns operationaliserat i indikatorerna.

Mätningar av prestationer inom offentlig sektor kännetecknas dock av målkonflikter och den genomförda mätningen av prestationer tycks främst vara avsedd för kommunledningens behov av information. Den kan ses som ett exempel på styrning av offentlig sektor med hjälp av valfrihet. Kommunledningen tar kunderna till hjälp med att sätta press på producenterna att förbättra sina prestationer. Det finns däremot ingen information om hur producenter lyckas med att utveckla en speciell profil, vilket skulle kunna vara intressant för kunderna att veta. En alternativ intermediär position skulle därför kunna inriktas mot att utvärdera hur producenterna vidareutvecklar sin profil. Sammanfattningsvis går den här presenterade intermediära strategin ut på att skapa information om producenternas ambitioner att utveckla sin verksamhet och att ge möjlighet till jämförbarhet. För att skapa sådan information måste den intermediära organisationen göra upprepade jämförelser och mätningar över tid.

Förutsättningarna för att utveckla intermediära positioner varierar för olika offentliga marknader. För grundskolans del handlar det om att ersätta ett system där eleven placerades hos en producent efter administrativa regler med ett system där kunden får välja mellan olika alternativ. Om IT används som verktyg måste det finnas en strategi för att tekniken kan ersätta den administratör som tidigare fördelade platser. En intermediär position inom grundskolan måste därför byggas upp från början. Inom gymnasieskolan är situationen en annan eftersom det sedan gammalt finns ett utvecklat system för val. Det beror på att elever av tradition har haft vissa valmöjligheter som har kanaliserats via skolornas SYO-konsulenter och i Göteborg via en antagningsenhet. Där finns alltså en etablerad intermediär position som är möjlig att bygga ut med hjälp av IT.

En etablerad intermediär position kan därmed vidareutvecklas med hjälp av IT och här är andra typer av strategier tänkbara. Det pågår för närvarande ett försök att inom gymnasieskolan i Göteborg bygga upp en ny typ av webbplats för att systematisera den information som är tillgänglig på Internet. Där skall finnas möjligheter för elever att lotsa sig fram mellan olika länkar för att få information om yrke eller utbildning. Det skall också finnas möjlighet för elever att via e-post få kunna få svar på allmänna frågor. Det kommer att finnas en studie och yrkesvägledare "on-line". Den strategi som utvecklas här går ut på att skapa en interaktivitet mellan rådgivare och kund. Det är också tänkbart att en sådan strategi i sin förlängning gör det möjligt att rationalisera den SYO-verksamhet som bedrivs på skolorna. Vi kan med andra ord sannolikt vänta oss en mer avancerad uppbyggnad av intermediära positioner i framtiden. Det pågående utvecklingsarbetet inom gymnasieskolan är därför intressant och bör följas i vidare forskning. Likaså bör Skolverkets nationella databas för att bedöma och presentera

de svenska skolornas prestationer följas. I båda fallen finns exempel på mer aktiva intermediära positioner där IT används som ett interaktivt verktyg.

Sammanfattningsvis är det mot bakgrund av ovanstående slutsatser möjligt att urskilja fyra intermediära strategier som helt eller delvis bygger på IT, nämligen:

1. Att sammanställa information och ge en översikt över vilka producenter av service som finns tillgängliga på marknaden. Producenterna förväntas själva presentera sina servicekoncept och speciella profiler via länkar till en central webbplats. Den strategiska frågan för den intermediära organisationen handlar om att standardisera informationen för att underlätta jämförbarhet.
2. Att tillföra information utöver det som varje enskild producent kan föra fram. En traditionell sådan service är jämförelser av pris. Eftersom offentlig service är gratis eller subventionerad vid leverans skulle en intermediär arbeta och bedöma och jämföra kvaliteten i olika alternativ av service. Den strategiska frågan för den intermediära organisationen handlar om att avgöra vilka jämförelser som kunderna är betjänta av.
3. Att tillföra ytterligare information med relevans för valet av producent. Det kan exempelvis röra sig om länkar till forum där olika skolval debatteras eller till olika typer av kringtjänster till valet av producent. Den strategiska frågan för den intermediära organisationen är att sätta elevens val i ett större sammanhang och bedöma vilka kringtjänster som är relevanta.
4. Att koppla samman och komplettera IT-stödet med mer traditionella former av intermediära positioner. Det kan gälla olika former av rådgivning. Inom skolan finns exempelvis SYO-konsulenter som stöder elever vid val av gymnasieskola. Den strategiska frågan för den intermediära organisationen är att försöka hitta gångbara kombinationer av traditionell rådgivning och IT-stöd. Stödet kan utformas enligt strategi ett eller två eller som en kombination av de båda.

Alla strategier innebär sina svårigheter men databaser som gör det möjligt att göra jämförelser mellan producenter förefaller vara de som är mest komplicerade att bygga upp.

Diskussionsfrågor

1. Vilka databaser på Internet ser Du som viktiga för att kunna ge elever och föräldrar en fyllig information inför val av gymnasieskola?
2. Hur skulle det vara möjligt att kombinera IT med en mer traditionell rådgivning inför valet av grundskola?
3. Finns det andra intressanta och tänkbara intermediära positioner baserade på IT som samhället kan tänkas inta på offentliga marknader inom exempelvis sjukvård, omsorger och skola?

Ett tack till Konkurrensverket för ekonomiskt stöd till den forskning som ligger till grund för kapitlet.

Referenser

Bakos, Y. (1997) Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplaces. *Management Science*, 43 (12), 1676-1692.

Balansen, 2000-11-02, Retrieved November 2, 200 from the World Wide Web
<http://www.adb-kontoret.goteborg.se/prod/kvalitetsmatning/dalis.nsf/vyAllDocuments/C8E9E8177A791CDE4125688500546859?OpenDocument> (Balansen 1/1999)

Basinfo, 2001-01-19, Retrieved januari 19, 2001 from the World Wide Web:
http://www3.skolverket.se/kursinfo/00_01/basinfo.html

Bartlett, W., Propper, C., Wilson, D., & Le Grand, J. (1994) *Quasi-markets in the welfare state*. Bristol UK: SAUS.

Bellamy, C., & Taylor, J. (1998) *Governing in the information age*. Buckingham UK: Open university Press

Brunsson, N., & Hägg, I. (1992) *Marknadens makt*. Stockholm: SNS Förlag.

Buchanan, J. (1969) *Cost and choice. An inquiry in economic theory*. Chicago, Illinois: Markham Publishing Company.

Callon, M. (1998) *The embeddedness of economic markets in economics. I: M. Callon, (red) The laws of the market*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Carlsson, R. (1997) *Ägarstyrning*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Challis, L., Day, P., Klein, R., & Scrivens, E. (1994) *Managing Quasi-markets: Institutions of regulation. I: W. Bartlett, C. Propper, D. Wilson, & J. Le Grand (red) Quasi-markets in the Welfare state. The emerging findings*. Bristol, UK: SAUS Publications.

Chircu, A., & Kauffman, R. (2000) Reintermediation strategies in business-to-business electronic commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 4 (4), 7-42.

Clark, K., & Fujimoto, T. (1991) *Product development performance. Strategy, organization and management in the world auto industry*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996) *Travels of ideas. I: B. Czarniawska, & G. Sevón, Guje (red) Translating Organizational change*. Berlin; New York: Walter de Gruyter.

Edenius, M., & Hasselblad, H. (2001) *The balanced scorecard as an intellectual technology. Under publicering i Organization*.

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996) *The new public management in action*. Oxford UK: Oxford University Press

Glatter, R., Woods, P., & Bagley, C. (1997) Diversity, differentiation and hierarchy: School choice and parental preferences. I: R. Glatter, P. Woods, & C. Bagley (red), Choice and diversity in schooling. Perspectives and prospects. London UK: Routledge.

Grönlund, Å. (2001) "The long and winding road" – att bygga en infrastruktur för att hantera elektroniska tjänster. I: Å. Grönlund, & R. Ranerup (red) Elektronisk förvaltning, elektronisk demokrati? – visioner, verklighet, vidareutveckling. Lund: Studentlitteratur.

Göteborgsregionen, 2001-01-10, Retrieved January 10, 2001 from the World Wide Web: <http://www.gr.to/gymnasiet/>

Kaplan, R., & Norton, D. (1993) Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review, September-October 1993, 134-149

Kaplan, R., & Norton, D. (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, Januari-February 1996, 75-87.

Kunskapsstaden, 2000-11-02, Retrieved November 2, 2000 from the World Wide Web: <http://www.goteborg.se/wwwdb/gbgwww.nsf/a7159a98e8a633b3412566c80034261c/777a3fd570c9>

Kvalitetsmätningar, 2000-11-02, Retrieved November 2, 2000 from the World Wide Web: <http://www.adb-kontoret.goteborg.se/prod/kvalitetsmatning/dalis.nsf>

Levacic, R. (1994) Evaluating the performance of quasi-markets in education. I: W. Bartlett, C. Propper, D. Wilson, & J. Le Grand (red) Quasi-markets in the welfare state. Bristol UK: SAUS.

Malone, T., Yates, J., & Benjamin, R (1987) Electronic markets and electronic hierarchies. Communications of the ACM, 30 (6), 484-497.

Miles, R., & Snow, C. (1986) Organizations: New concepts for new forms. California Management Review, 28 (3), 62-73.

Norén, L. (2000) Offentliga marknader och brukarinflytande. Kommunal ekonomi och politik, 4 (1), 7-29

Ranerup, A. (2001) Elektroniska mötesplatser för kommunal debatt. I: Å. Grönlund, & A. Ranerup (red) Elektronisk förvaltning, elektronisk demokrati? – visioner, verklighet, vidareutveckling. Lund: Studentlitteratur.

Regeringens proposition 1991/92:95 Om valfrihet och fristående skolor

Rose, N. (1995) Politisk styrning, auktoritet och expertis i den avancerade liberalismen. I: K. Hultqvist & K. Peterson (red), Foucault – namnet på en modern vetenskaplig och filosofisk problematik, Stockholm: HLS Förlag

Svenska Dagbladet 19/11 2000 Skolfakta i databas kvalitetsguide för elev

Timmers, P. (2000) Electronic Commerce and Web Technologies. I:K. Bauknecht, S. Madria, & G. Pernul, (red) First international Conference, EC-Web 2000. London, UK, September 2000. Springer Berlin, 191-205. Global and Local in Electronic commerce.

Walsh, K. (1995) Quality through markets: The new public service management. I: A. Wilkinson, & H. Willmott, (red). Making quality critical. London UK: Routhledge.

Whinston, A., Stahl, D., & Choi, S-Y. (1997) The economics of electronic commerce. Indianapolis, Illinois: Macmillan Technical Publication.

Visionen, 2000-11-02, Retrieved from the World Wide Web:<http://www.adb-kontoret.goteborg.se/prod/kvalitetsmatning/dalis.nsf/vyAllDocuments/C8E9E8177A791CDE4125688500546859?OpenDocument>