



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Ekonomistyrning i bostadsbolag

---

En jämförelse av kommunala och privata  
bostadsbolag i Göteborg

2013-01-14

## Magisteruppsats

---

*Magisteruppsats i Företagsekonomi*

*Ekonomistyrning*

*Handledare: Peter Beusch*

*Höstterminen 2012*

*Författare:*

*Hampus Hultqvist 881207*

*André Dagerud 870115*

# Sammanfattning

Magisteruppsats inom ekonomistyrning vid Handelshögskolan Göteborg, Ht 2012

Författare: André Dagerud och Hampus Hultqvist

Handledare: Peter Beusch

## Ekonomistyrning i bostadsbolag

En jämförelse av kommunala och privata bostadsbolag i Göteborg

### *Inledning och syfte*

I Göteborg finns ungefär 135 000 hyresrätter. Ungefär hälften ägs och förvaltas av Göteborgs stad och resten ägs av privata fastighetsägare. Forskning visar att bostadsmarknaden i Europa blir allt mer avreglerad och marknadsorienterad. Ett led i detta är en förändrad lag om kommunala bostadsbolag som numera säger att bolagen skall drivas affärsmässigt och med marknadsmässiga avkastningskrav. De privata bolagen har ibland fått kritik för att de underhåller sina fastigheter för lite. De olika ägarförhållandena skapar även frågor gällande hur företagen arbetar med lönsamhet och ekonomistyrning. Studiens syfte är att undersöka likheter och skillnader mellan de olika bolagen med avseende på hur de arbetar med ekonomistyrning och lönsamhet.

### *Metod*

Semistrukturerade intervjuer har genomförts med tre kommunala bostadsbolag i Göteborg, Bostadsbolaget, Familjebostäder och Poseidon. Intervjuer har även genomförts med Stena Fastigheter och Wallenstam som är privata fastighetsägare med verksamhet i Göteborg. Den teoretiska referensramen utgörs av information från vetenskapliga artiklar och en del statliga rapporter som rör ämnesområdet fastigheter och bostäder. Denna information har sedan använts för att analysera resultaten från intervjuerna.

### *Resultat och slutsats*

Undersökningen bygger på att identifiera skillnader mellan privata och kommunala bolag gällande ekonomistyrning och hur företagen arbetar med lönsamhet. De kommunala bolagen påpekar att de har en välutvecklad professionell organisation och är tydliga med att de gärna underhåller sina fastigheter så mycket som möjligt. Stena Fastigheter och Wallenstam som inte har samma typ av ägarstruktur arbetar med sitt fastighetsbestånd på ett lite annorlunda sätt än de kommunala bostadsbolagen. Wallenstam kan exempelvis tänka sig att sälja av fastigheter i högre grad. Kommunala bolag är mindre intresserade av att maximera resultatet och lägger hellre mer pengar på underhåll av befintliga fastigheter än privata hyresvärdar.

Studiens slutsatser är att alla fem undersökta bolag är lika varandra och då framförallt de tre kommunala bolagen. Däremot har olika ägarförhållanden hos de skilda typerna av företag skapat skillnader gällande vilka prioriteringar de har när det gäller lönsamhet och resultat. Då de kommunala bolagen redan arbetar på liknande sätt som de privata bolagen har de inte, och kommer inte behöva, ändra sig för att anpassa sig till den förändrade lagen. Således lär inte heller marknaden för hyresrätter i Göteborg påverkas märkbart av förändringen.

## Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion .....	2
1.3	Syfte.....	2
1.3.1	Forskningsfrågor.....	3
2	Metod.....	4
2.1	Undersökningsansats .....	4
2.2	Kunskap och dess produktion.....	4
2.3	Insamling av data.....	4
2.3.1	Primärdata .....	4
2.3.2	Sekundärdata.....	5
2.3.3	Teoretisk referensram.....	5
2.4	Urval.....	5
2.4.1	Urval av företag.....	5
2.4.2	Urval av respondenter .....	6
2.4.3	Intervjuprocess .....	7
2.5	Metodologiska överväganden .....	8
3	Teori.....	9
3.1	Grundläggande ekonomistyrning.....	9
3.2	Intressent- och aktieägarmodellen.....	9
3.3	Styrning av fastighetsbolag.....	10
3.3.1	Avkastning och underhåll i fastighetsbranschen .....	11
3.4	Kommunala bostadsbolag .....	12
3.4.1	Styrning i offentlig sektor.....	12
3.4.2	Bostadsbolag med samhällsansvar i Europa .....	12
3.4.3	Kommunala bostadsbolag i Sverige.....	13
3.4.4	Styrning i kommunala bostadsbolag.....	15
4	Empiri.....	16
4.1	Bostadsmarknaden i Göteborg.....	16
4.2	Resultat från intervjuer .....	16
4.2.1	Ägarstruktur och verksamhet.....	16
4.2.2	Fastighetsbestånd.....	17
4.2.3	Ekonomistyrning.....	18
4.2.4	Lönsamhet och underhåll.....	19

4.2.5 En förändrad hyreslag och framtiden .....	20
5 Analys.....	21
5.1 Ägarstruktur och verksamhet.....	21
5.2 Fastighetsbestånd och ekonomistyrning.....	22
5.3 Lönsamhet och underhåll .....	23
5.4 En förändrad hyreslag och framtiden.....	24
6 Slutsatser .....	26
6.1 Studiens slutsatser.....	26
6.2 Fortsatt forskning.....	27
6.3 Studiens trovärdighet.....	27
7 Källförteckning.....	28
7.1 Artiklar och rapporter .....	28
7.2 Böcker.....	29
7.3 Lag.....	29
7.4 Internet .....	29
7.5 Pressmeddelanden.....	30
7.6 Årsredovisningar .....	30
Bilagor.....	31
Bilaga 1: Intervjufrågor Kommunala bostadsbolag .....	31
Bilaga 2: Intervjufrågor Privata bostadsbolag .....	32

## Figurförteckning

Tabell 1. Tabell med fakta om intervjuföretagen. Sidan 6.

Tabell 2. Tabell med vilka respondenter som har intervjuats. Sidan 7.

# 1 Inledning

*Följande kapitel ger en bakgrund till problemet och de ämnen som studien kommer att beröra. Syftet med problemdiskussionen är att mer konkret belysa hur situationen på marknaden ser ut samt utifrån detta formulera studiens syfte och forskningsfrågor.*

## 1.1 Bakgrund

På bostadsmarknaden för hyresrätter i Göteborg finns två olika typer av aktörer. Dessa två aktörer är privata fastighetsägare och kommunala bostadsbolag som ägs av Göteborgs Stad. De privata företagen kan vara allt ifrån små fastighetsägare med enbart en fastighet till stora börsnoterade företag. De kommunala bolagen kallas för allmännyttiga bostadsföretag då de ska bidra med nytta för allmänheten. Idag finns ungefär 135 000 hyresrätter i Göteborg varav ungefär 70 000 lägenheter ägs och förvaltas av de kommunala fastighetsägarna Poseidon, Bostadsbolaget, Familjebostäder och Gårdstensbostäder. Resterande del lägenheter ägs av olika privata fastighetsägare. (Förvaltnings AB Framtiden, 2011) De kommunala bostadsbolagen styrs av lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag (SFS 2010:879). Denna lag fastslår att kommunala bostadsaktiebolag i huvudsak skall förvalta bostäder med hyresrätt som upplåtelseform, främja bostadsförsörjningen i kommunen samt erbjuda hyresgästerna inflytande över sitt boende.

Gruis et al. (2004) konstaterar att hyresmarknaden blir allt mer privatiserad och decentraliserad i Europa. Detta leder till att bostadsbolag med samhällsansvar<sup>1</sup> i allt högre grad måste skapa ekonomiskt hållbara strategier. Blomé (2012) för ett liknande resonemang om utvecklingen på bostadsmarknaden. Han förklarar att Sverige, under de två senaste decennierna, har gått från en starkt reglerad marknad till att ha blivit alltmer marknadsorienterad och konkurrensutsatt. Gruis & Nieboer (2004a) menar att hyresvärdar med samhällsansvar bör fortsätta stärka sin marknadsorientering. Samtidigt betonar författarna att detta i sin tur inte skall påverka hur mycket företagen arbetar med olika sociala behov.

År 2011 fortsatte marknadens utveckling när en ändring av lagen gällande de kommunala bostadsaktiebolagens uppdrag trädde i kraft (SFS 2010:879). Ändringen fastställde att kommunala bostadsföretag numera skall bedrivas efter affärsmässiga principer vilket betyder att kommunerna ska ha ett marknadsmässigt avkastningskrav på bostadsbolagen.

Många av Göteborgs lägenheter byggdes under det så kallade Miljonprogrammet. Miljonprogrammet innebar att det mellan 1962 och 1975 byggdes över en miljon nya hyresrätter i Sverige till syfte att försöka råda bot på den i viss mån akuta bostadsbristen (Högberg, Lind & Grange 2009). Det var i samband med detta intensiva bostadsbyggande som många av dagens förortsområden växte fram. Musingo (2009) beskriver att flera hus som har byggts efter andra världskriget är i behov av underhåll och att det finns uppgifter som tyder på att underhållen inte är tillräckliga. Musingo finner i sin studie att företagets ägarförhållande påverkar hur höga underhållskostnaderna är.

---

<sup>1</sup> Författarnas anmärkning: hyresvärdar med samhällsansvar (social landlords, social housing) kan liknas vid kommunala allmännyttiga bostadsbolag.

Hyresgästföreningen, som är en medlemsorganisation som företräder hyresgästerna i Sverige, genomförde en undersökning (Hyresgästföreningen 2011) till syfte att undersöka skillnaden i lönsamhet mellan kommunala och privata hyresvärdar i Göteborgsregionen. De elva största aktörerna från både kommunal och privat sektor undersöktes och resultatet visade på en vinst på i snitt 3000 kronor per år, för en lägenhet på 66 kvadratmeter, för de kommunala aktörerna. Motsvarande siffra hos de privata aktörerna var 9000 kronor, alltså tre gånger så hög vinst. Enligt hyresgästföreningens pressmeddelande beror den stora skillnaden framförallt på uteblivna satsningar i underhållet av de privata aktörernas lägenheter. Även Göteborgs Posten har genomfört en liknande undersökning där de finner att höga vinster för privata fastighetsbolag förklaras av låga underhållskostnader (GP 2011). Ulf Ek, Finansdirektör hos Wallenstam, bemöter kritiken i en artikel i Affärsvärlden (2011) och anser att företaget inte alls snålar med underhållet för fastigheterna och att företaget har få antal klagomål från sina hyresgäster. Statistiska Centralbyrån (SCB 2009) har på uppdrag av Hyresgästföreningen genomfört en studie för att studera kundnöjdheten hos hyresgästerna. De allmännyttiga bostadsbolagen ligger i topp i mätningarna, både i sin helhet men även inom alla delindex såsom hyra, reparation och underhåll, service och så vidare.

Vid en jämförelse av bostadsbolagens resultaträkningar finns stora skillnader i företagens resultat. Exempelvis omsätter både Wallenstam och Bostadsbolaget runt en och en halv miljard kronor 2011. Wallenstam gör dock en vinst efter skatt på 736 miljoner kronor samtidigt som förra årets resultat efter skatt för Bostadsbolaget "bara" blev 3 miljoner kronor. (Allabolag 2012a & 2012b)

## 1.2 Problemdiskussion

De privata och kommunala bostadsbolagen har olika typer av ägare och således olika förutsättningar på marknaden. Dessa olika förutsättningar verkar ha skapat skillnader i företagens vinster. Tidigare undersökningar (Muyingo 2009, Hyresgästföreningen 2011 och GP 2011) visar att privata bostadsbolag gör höga vinster medan kommunala bostadsbolag inte har samma typ av avkastningskrav. De olika ägarformerna och avkastningskraven kan påverka hur arbetet med ekonomistyrning, strategier, arbetssätt och lönsamhet sker inom de kommunala och privata företagen. Syftet med de kommunala bolagen regleras enligt lag medan privata företag kan ha möjlighet att lägga mer fokus på ekonomiska resultat.

Ändringen av lagen som trädde i kraft under 2011 syftar till att förändra hur kommunala bostadsbolag drivs och konkurrerar. De kommunala bostadsbolagen skall numera drivas efter affärsmässiga principer och ha ett högre, marknadsmässigt, avkastningskrav på sig. Detta skulle kunna förändra hur de kommunala bostadsbolagen arbetar med sin verksamhet och därmed förändra marknaden. Marknadsmässiga avkastningskrav kan leda till att kommunala bostadsbolag blir mer lika privata bostadsbolag.

## 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och förklara likheter samt skillnader mellan privata och kommunala bostadsbolag med avseende på hur bolagen arbetar med lönsamhet och ekonomistyrning.

Syftet kommer att besvaras med hjälp av följande forskningsfrågor:

### 1.3.1 Forskningsfrågor

- Hur skiljer sig arbetet med lönsamhet och ekonomistyrning mellan privata och kommunala bostadsbolag?
- Om det finns skillnader, vad beror dessa på?
- Hur kommer den förändrade lagen om allmännyttan att påverka aktörerna på marknaden?

## 2 Metod

*Metodkapitlet beskriver vilken forskningsmetod som har använts samt varför den har använts. Studiens undersökningsansats beskriver ramarna för hela uppsatsen. Fokus i kapitlet ligger på vad som har genomförts och varför. Avslutningsvis diskuteras vad som kunde ha gjorts annorlunda och om resultatet i så fall kunnat bli annorlunda.*

### 2.1 Undersökningsansats

Syftet med uppsatsen var att undersöka likheter och skillnader mellan kommunala och privata bostadsbolag i Göteborg och att besvara problemet för studien med hjälp av forskningsfrågorna. För att genomföra undersökningen användes ett hermeneutiskt synsätt som utgångspunkt. Patel & Davidson (2011) beskriver detta som att en forskare studerar, tolkar och försöker förstå sig på ett forskningsobjekt. Studiens forskningsobjekt var privata och kommunala bostadsbolag där fokus låg på att försöka tolka och förstå skillnaderna mellan dessa. Andersen (1998) förklarar att förståelsen för ett forskningsobjekt till stor del består av att hitta bakomliggande orsaker till varför någon agerar på ett visst sätt.

### 2.2 Kunskap och dess produktion

För att kunna förstå skillnader och likheter mellan de kommunala och privata bostadsbolagen krävs det att kunskap bildas. Den teoretiska referensramen och den empiriska undersökningen bidrar båda till hur denna kunskap skapas. Det finns tre tillvägagångssätt att förhålla sig mellan teori och empiri kallade deduktion, induktion och abduktion. Patel & Davidson (2011) beskriver att deduktion är då en forskare följer bevisföringens väg medan induktion är då en forskare följer upptäckandets väg. Abduktion är en blandning mellan induktion och deduktion där en första preliminär teori utformas för att sedermera testas på nya fall och där tillslut den nya teorin utvecklas.

Studiens kunskapsproduktion startade med en övergripande genomgång av vilken teori som fanns tillgänglig. Aktuell information om den lokala bostadsmarknaden bestående av privat och kommunal verksamhet studerades. Detta för att skapa ett sammanhang och en överblick som därmed kompletterade författarnas förkunskaper. Vissa grundläggande modeller och metoder inom ämnet ekonomistyrning studerades också. Alla studerade teorier togs med in i intervjufasen då verkligheten studerades varpå den teoretiska referensramen granskades igen för att ändra och lägga till material. Därmed skedde kunskapsproduktionen främst ur ett induktivt tillvägagångssätt med inslag av deduktion.

### 2.3 Insamling av data

#### 2.3.1 Primärdata

Uppsatsens empiriska del har genomförts med hjälp av en kvalitativ datainsamlingsmetod. Insamlingen av primärdata har gjorts genom intervjuerna med ledande befattningshavare från både privata och kommunala bostadsbolag. Patel & Davidson (2011) beskriver primärdata som närheten till informationskällan då överföringen av data sker i direkt kontakt med källan. Data samlades in och behandlades för att tillsammans med tidigare kunskaper samt teoretisk referensram kunna omvandlas till information i analysavsnittet.



Intervjuerna gjordes med respondenter med ekonomi- och finansansvar i sina företag. Respondenterna har olika bakgrund och olika erfarenhet. Vid intervjuer finns en risk att svaren påverkas av vilken typ av bolag respondenten arbetar för. Detta eftersom respondenten troligen vill framställa sitt eget företag så bra som möjligt. Det finns även risk att intervjuarens egna uppfattningar påverkar frågorna som ställs och vilken riktning intervjun tar, detta både på gott och ont. För att motverka detta under studiens gång har båda författarna medverkat på alla intervjuer och kritiskt granskat frågorna som har skickats till respondenterna. Dessutom har författarna i samband med transkriberingen efter varje intervju, pratat igenom och försökt förbättra intervjun till nästa intervjutillfälle med till exempel vilka följdfrågor som bör ställas.

### 2.3.2 Sekundärdata

Insamlandet av sekundärdata har främst skett genom sökningar via Internet. Andersen (1998) beskriver sekundärdata som data insamlad av någon annan forskare eller person, dock med en annan avsikt än den aktuella studien. Dessa data är information från intervjuföretagen i form av redovisningar och data från företagets hemsidor. Dessa har sammanställts och inleder empirikapitlet för att ge läsaren en grundläggande information samt är tänkt att komplettera intervjuerna och bidra till jämförelsen mellan de kommunala och de privata bostadsbolagen.

### 2.3.3 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen som har författats i studien består av vetenskapliga artiklar, tryckta böcker, internetkällor, tidningsartiklar, konsultrapporter, årsredovisningar och lagsamlingar. Främst har material till den teoretiska referensramen sökts via Göteborgs Universitetsbiblioteks databaser GUNDA och Libris. Dessutom har författarna tagit hjälp av sökmotorn "Summon Supersök" som finns tillgänglig via Göteborgs Universitet. De mest frekventa sökord som har använts under datainsamlingsprocessen är: *"real estate, housing, social housing, public housing, management, municipal, maintenance costs, dwelling, allmännyttan, lönsamhet, ekonomistyrning, underhåll, hyresrätt, bostadsbolag*. Sökorden har använts både på engelska och svenska och samma ord har använts i sökningen efter böcker.

Eftersom flera olika typer av data har använts har stor vikt legat vid att ta reda på vem som står bakom informationen och med vilket syfte den är publicerad. Exempelvis är vissa artiklar skrivna av forskare och professorer på KTH:s institution för fastigheter och byggnader och i vissa fall har dessa finansierats av olika organisationer från näringslivet. När lämpliga vetenskapliga artiklar har hittats har källförteckningen i artikeln i fråga använts för att hitta mer forskning inom området.

För att skapa intresse kring problemområdet, samt för att belysa en aktörs åsikt, har även pressmeddelanden från exempelvis Hyresgästföreningen använts. Denna typ av information riskerar att vara partisk och författarna är medvetna om svårigheten att dra en vetenskaplig slutsats utifrån denna typ av information.

## 2.4 Urval

### 2.4.1 Urval av företag

Studien syftade till att jämföra kommunala och privata bostadsbolag. De kommunala bostadsbolagen i Göteborg är ett begränsat antal, bestående av fyra stycken aktörer. De

privata aktörerna är betydligt fler till antalet. För att kunna göra en jämförelse mellan de båda typerna av företag bestämdes det att åtminstone två stycken företag från både kommunal och privat verksamhet skulle undersökas. Kontakt togs med de tre största kommunala bostadsbolagen i Göteborg nämligen Poseidon, Bostadsbolaget och Familjebostäder (mer detaljerad diskussion om detta under 2.4, Metodologiska överväganden). Den fjärde aktören är betydligt mindre sett till omsättning och antalet lägenheter och ingen kontakt togs. Efter att urvalet av kommunala bolag gjorts startade arbetet med att hitta motsvarande privata aktörer. För att kunna jämföra de två typerna av bolag söktes privata bolag med liknande karaktäristika med avseende på omsättning, verksamhet och geografisk marknad. Eftersom alla kommunala bolag i studiens urval hade en omsättning mellan en och två miljarder söktes privata aktörer i liknande storlek. Verksamheten skulle vara merparten förvaltning av bostäder och den geografiska marknaden skulle i så stor utsträckning som möjligt vara kopplad till Göteborgsområdet. Valen av företag föll på Wallenstam och Stena Fastigheter då dessa bolag passade bäst in i studiens urvalskriterier för privata aktörer.

	<i>Bostadsbolaget</i>	<i>Familjebostäder</i>	<i>Poseidon</i>	<i>Stena Fastigheter</i>	<i>Wallenstam</i>
<i>Omsättning</i>	1457 Mkr	1100 Mkr	1600 Mkr	1960 Mkr	1532 Mkr
<i>Resultat efter skatt</i>	3,1 Mkr	2 Mkr	33 Mkr	414 Mkr	742 Mkr
<i>Antal anställda</i>	261	228	229	248	185
<i>Lägenheter i Göteborg</i>	23000	18000	26000	9000	3000
<i>Andel hyresrätter</i>	100 %	100 %	100 %	80 %	45 %
<i>Ägare</i>	Göteborgs Stad	Göteborgs Stad	Göteborgs Stad	Stena Sfären	Börsnoterat

Tabell 1. Tabell med fakta om intervjuföretagen (Källa: Företagens årsredovisningar 2011)

### 2.4.2 Urval av respondenter

De kommunala företagen som har intervjuats är således Poseidon, Bostadsbolaget och Familjebostäder. De privata bostadsbolagen som har intervjuats är Stena Fastigheter och Wallenstam. Initial kontakt med intervjuobjekten togs med varje företags ekonomi- eller finanschef via telefon. Efter upprättad kontakt skickades en mer noggrann beskrivning av syftet med uppsatsen och intervjun. Detta gav berörda personer möjlighet att bedöma om de var rätt person att bli intervjuad eller om det fanns någon bättre lämpad anställd inom företaget. Samtliga respondenter ansåg sig vara rätt person att intervjuas och därför har personerna i tabellen nedan intervjuats.

	<i>Bostadsbolaget</i>	<i>Familjebostäder</i>	<i>Poseidon</i>	<i>Stena Fastigheter</i>	<i>Wallenstam</i>
<i>Datum för intervju</i>	2012-12-13	2012-12-07	2012-12-14	2012-12-05	2012-12-12
<i>Intervjuperson</i>	Magnus Adamsson och Sofia Öst	Ulf Berglund	Catharina Törnqvist	Ulf Johansson	Ulf Ek
<i>Titel</i>	Ekonomichef respektive Bolagscontroller	Ekonomi- och Finanschef	Administrativ chef	Ekonomi- och Finanschef	Finansdirektör
<i>Tidsåtgång för intervjun</i>	75 minuter	75 minuter	60 minuter	60 minuter	90 minuter

Tabell 2. Tabell med vilka respondenter som har intervjuats (Källa: Intervjuer)

### 2.4.3 Intervjuprocess

För att få en djupare förståelse gällande fastighets- och bostadsbranschen genomfördes semistrukturerade intervjuer. Incitament för att använda en semistrukturerad intervju är att respondenten får möjlighet att utveckla sina resonemang och intervjuaren får chans att ställa följdfrågor. Under en intervjuprocess dyker tankar och funderingar upp och det är lämpligt att dessa kommer fram och ställs till respondenterna. Två olika frågemallar har arbetats fram före intervjuerna, en till de privata bostadsbolagen och en till de kommunala bostadsbolagen. Skillnaderna mellan mallarna var små och berörde endast olika formuleringar av frågorna (se bilaga 1 och 2). Dessa mallar utgjorde grunden för intervjun och skickades till respektive respondent före intervjuerna. Anledningen till detta var att respondenten skulle kunna förbereda sig inför mötet och därmed kunna bidra med bästa möjliga svar.

Intervjuerna spelades inte in då respondenten riskerar att känna sig övervakad och därmed hålla tillbaka vissa svar och funderingar under intervjun. Detta val stöds av Andersen (1998) som beskriver att inspelning av intervjuer i de flesta fall skall undvikas. Istället för inspelning gjordes anteckningar av svar under intervjun. Dessutom transkriberades intervjun, med hjälp av anteckningarna, direkt efter att intervjun genomförts. Den renskrivna texten skickades sedan till respondenten för granskning och rättning. Detta för att säkerställa att respondentens svar tolkats på ett korrekt sätt. Båda författarna har medverkat under alla intervjuer där den ene har haft fokus på att dokumentera respondentens svar medan den andra har haft fokus på att leda intervjun med frågor. Detta för att inte försumma någon viktig information från respondenten.

Från början fanns transkriberingarna av intervjuerna på separata dokument. För att underlätta läsningen och förenkla analysen har resultatet från intervjuerna presenterats i en och samma löpande text efter ämnesområden (se kapitel 4). Genom att ha de olika åsikterna från intervjuobjekten i samma text blir det enklare att identifiera likheter och skillnader mellan bolagen. Ytterligare en anledning att presentera intervju svaren på detta sätt är att en

del bolag delar åsikter om vissa frågor och därmed undviks alltför mycket upprepningar i texten. Viss information som framkommit och transkriberats har i empirikapitlet utelämnats då den inte ansågs tillföra studien något. Vidare har samma rubriker använts i empirin som i analysen. Detta för att läsaren enklare skall kunna hitta den röda tråden.

## 2.5 Metodologiska överväganden

Efter att studiens syfte bestämts startade diskussionen angående hur många företag som skulle intervjuas. Ett mål var att intervjua två kommunala och två privata då det ansågs för lite med enbart ett företag från varje sida. Svarsfrekvensen från företagen var hög och det beslutades att kontakta ytterligare ett företag från varje sida. Familjebostäder, som var det tredje kommunala bolaget meddelade att de var villiga att medverka på en intervju, dock uteblev svaret från den privata aktören Ernst Rosén som var tredje alternativ bland de privata företagen. Ernst Rosén valde efter upprepade förfrågningar att tacka nej till medverkan i studien varför Bygg-Göta istället kontaktades. Dessa valde också att tacka nej främst då de själva inte trodde sig kunna bidra till studien på grund av deras övervägande del kommersiella fastigheter i beståndet. Vad gäller det fjärde kommunala bolaget är detta väsentligt mindre och uppfyllde därmed inte urvalskriterierna till studien.

En betydande del av uppsatsens teorikapitel författades före de empiriska undersökningarna. Detta kan få konsekvenser för vilka frågor som ställts under intervjuerna vilket i sin tur kan påverka utgången av den empiriska undersökningen. En av anledningarna till detta är att det hela tiden i en forskningsprocess kan framkomma nya aspekter av problemet.

Det är möjligt men inte troligt att studien hade blivit annorlunda om intervjuerna hade spelats in. För att detta skulle påverka så lite som möjligt har intervjuerna transkriberats samt skickats tillbaka till respondenterna för godkännande. Mycket få synpunkter och förslag till ändringar erhöles från de olika respondenterna.

### 3 Teori

*Syftet med följande kapitel är att ge läsaren kunskap om hur forskningen inom ämnet ser ut. Den aktuella forskningen utgörs av flera jämförelser mellan privata och kommunala bostadsbolag men där de kommunala bostadsbolagen diskuteras mest. Därför består teorikapitlet till stor del av teorier om de kommunala bostadsbolagens verksamheter. Information kommer användas tillsammans med den empiriska undersökningen för att tolka, förstå och kunna dra slutsatser kring problemet. Kapitlet inleds med bredare litteratur, sedan följer litteratur som rör styrning av bostadsbolag och kapitlet avslutas med teori om kommunala bostadsbolag i Sverige.*

#### 3.1 Grundläggande ekonomistyrning

Ekonomistyrningens syfte är att hjälpa till i arbetet att uppnå ett företags strategiska mål. De allra flesta företag arbetar med en mängd olika mål som exempelvis tillfredsställande lönsamhet. Ekonomistyrning i sin tur kan definieras på följande sätt:

*”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.” (Ax, Johansson och Kullvén 2002, sid. 65)*

Utgångspunkten för arbetet med målen är företagets vision affärsidé och strategi. De ekonomiska målen i definitionen kan exempelvis avse lönsamhet eller soliditet men begreppet inrymmer även mål som inte är rent ekonomiska. Exempel på sådana mål kan exempelvis vara kundnöjdhet eller olika kvalitetsmål. Arbetet med ekonomistyrning innefattar olika hjälpmedel för att styra verksamheten åt rätt håll. Dessa hjälpmedel, eller styrmedel som de även kallas, kan vara resultatplanering eller budgetering. (Ax et al, 2002) Samma författare beskriver att budgetering är ett av de äldsta styrmedlen och beskriver verktyget som en handlingsplan innehållandes förväntningar på framtiden.

#### 3.2 Intressent- och aktieägarmodellen

Intressentmodellen är en teori som förespråkar att ett företag skall tillgodose alla intressenters behov när strategiska beslut fattas. Dessa intressenter är sådana som på lång sikt kan påverka företagets välfärd och framgång, alltså inte bara intressenter med finansiella intressen. Intressenterna kan exempelvis vara kunder, anställda, kommuner, olika samhällen eller miljön. Med ett stort antal intressenter att ta hänsyn till uppstår svårigheter gällande hur verksamheten skall styras. (Jensen 2002).

Jensen (2002) går så långt att han argumenterar i stil med att en chef eller ett företag som har flera olika mål, skulle kunna likställas med att inte ha något mål alls. Ett intressentperspektiv skapar enligt teorin en organisation där chefer kan välja att skapa bästa nyttan för sig själv, främst eftersom målen är diffusa och det är svårt att ställa någon mot väggen när det inte finns några konkreta ”bevis” på att besluten som fattats inte följt företagets strategi.

Till skillnad mot intressentmodellen anger aktieägarperspektivet att företagets verksamhet främst skall inrikta sig på att skapa avkastning för de som investerat i företaget, alltså aktieägarna. Tanken är alltså att det kapital som ägarna har investerat skall användas på det sätt som skapar det maximala värdet för aktieägarna. (Tse 2011)

### 3.3 Styrning av fastighetsbolag

Det finns många olika typer av ägare till olika sorters fastigheter. Exempel på dessa typer av ägare är byggföretag, fastighetsförvaltande företag, försäkringsbolag och privatpersoner. Bolagen kan även delas in efter ägarkategori som till exempel statligt ägda bolag, kommunalt ägda bolag eller privatägda bolag. De privata bolagen är flest till antalet men många är mycket små och äger ibland bara någon enstaka fastighet (Björklund & Nordlund 2006). Samma författare skriver också att skillnaderna i ägarstruktur kan påverka motivet för ägandet. En del bolag äger fastigheter eftersom det ingår i deras primära verksamhet medan det i andra fall finns företag som enbart äger fastigheter för att stödja kärnverksamheten. Om ett företag äger fastigheter som en så kallad produktionsresurs, alltså med syftet att hyra ut bostäder eller lokaler, handlar det om att skapa lönsamhet på både kort och lång sikt. Denna lönsamhet skapas genom att tillfredsställa kundernas krav på ett så bra sätt som möjligt.

Lind & Lundström (2011) menar att ett långsiktigt privat företag bedömer hur vinsten kommer att utvecklas över en serie av år. De menar att den grundläggande tanken är att maximera vinsten i förhållande till vilken risk man tar på marknaden. Vidare menar de att dagens marknad är mycket osäker och detta gör att strategiska beslut blir svårare att ta. Som vägledning använder många företag ett balanserat styrkort för att mäta resultatet i flera olika dimensioner. Simons (2000) beskriver vidare att det balanserade styrkortet översätter företagets uppdrag och vision till mätetal och mål och delar in dessa i fyra olika perspektiv nämligen ett finansiellt perspektiv, ett perspektiv för kunder, ett för anställda samt ett för interna processer. Lind & Lundström (2011) beskriver att ledande privata fastighetsbolag arbetar med följande frågor, detta eftersom man arbetar på en konkurrensutsatt marknad och att det i slutändan handlar om företagets överlevnad:

- Utvecklar nya produkter och kunderbidanden
- Arbetar ständigt med processutveckling
- Anpassar fortlöpande fastighetsbeståndet, dvs. bedriver aktiv kapitalförvaltning
- Arbetar aktivt med låneportföljen
- Utvecklar företagets human kapital, dvs. personalen
- Bygger nätverk med kunder, personal och leverantörer
- Har ett utvecklat system för att hantera intern och extern information

*(Källa: Lind & Lundström 2011 sid. 9)*

Enligt Gruis et al. (2004) handlar "asset management" om att göra en analys av företagets tillgångar tillsammans med beslut om att bevara, sälja och ompositionera sina tillgångar. För privata bostadsbolag är huvudmålet med asset management att optimera det finansiella resultatet. De kommunala bostadsbolagen värdesätter inte det finansiella resultatet lika högt (Gruis & Thomas 2002). För de kommunala bostadsbolagen är målet istället att nå sina mål med samhällsansvar.

För att kunna avgöra om en fastighetsinvestering kommer att kunna leva upp till företagets uppsatta mål behövs både teknisk och finansiell information. Det hela grundas i hur företagets målformulering ser ut. Björklund & Nordlund (2006) beskriver att fastighetsföretag ställs inför ett flertal olika beslutssituationer när det gäller sitt fastighetsbestånd. Bland annat kan det handla om ett beslut gällande fortsatt förvaltning

eller försäljning av en fastighet eller val av olika typer av investeringar. När det gäller avyttring, försäljning, av fastigheter händer detta oftast om fastigheten upplevs som ett problem av ägaren eller om fastigheten inte passar in i företagets målbild. En annan beslutssituation kan handla om prissättning och underhållstrategi. Den pågående förvaltningen i ett vinstdrivande fastighetsföretag styrs enligt samma författare av en förvaltningsplan som innehåller budget, prognoser och tidigare tidsperioders resultat.

Blomé (2012) har studerat hur bostadsbolag arbetar med Corporate Social Responsibility (CSR) och vad detta får för effekter på lönsamheten. Han finner i sin studie att privata bostadsbolag anställer extra personal samt arbetar med sociala projekt för att utveckla sina fastigheter och bostadsområden. I Sverige används en fast hyresnivå och detta spelar stor roll för hyresvärden när denne överväger att investera i, eller underhålla, en fastighet. På lokal samhällsnivå är CSR bra men författaren ställer sig frågande till om detta är ett tillräckligt incitament för hyresvärden. Studien visar på att företag som arbetar med CSR kan sänka sina kostnader med 4,5 procent och därmed öka vinsten. Företagen lyckades höja levnadsstandarden för de boende samtidigt som hyrorna höjdes. Den förhöjda standarden gav minskade kostnader för reparationer och underhåll vilket i sin tur direkt påverkade den ekonomiska vinsten positivt. Andra fördelar med CSR var att företagen i studien fick en stärkt goodwill vilket kunde leda till nya affärsmöjligheter.

### 3.3.1 Avkastning och underhåll i fastighetsbranschen

En fastighet ger enligt Nordlund (2012) avkastning på två olika sätt. Dels genom en löpande inkomst och dels genom en värdeförändring, även kallad värdestegring, i fastigheten. Värdet på fastigheten förändras exempelvis i samband med att marknaden förändras och blir starkare eller svagare. Den löpande inkomsten definieras ofta utifrån ett begrepp som kallas "driftnetto". Driftnettot innebär att man drar ifrån underhålls och driftkostnader från hyresintäkterna. Fastighetsbolagens redovisade driftnetton påverkas av vilka redovisningsprinciper företagen använder. Två punkter som är viktiga i denna diskussion är vilka kostnader som kostnadsförs direkt och vilka som aktiveras samt hur man fördelar kostnader internt inom organisationen.

Ett vanligt förekommande begrepp inom fastighetsbranschen är enligt Nordlund (2012) direktavkastning. Detta begrepp har i allra högsta grad att göra med begreppet driftnetto. Direktavkastningen definieras enligt samma författare i princip som: "kvoten mellan driftnetto under ett år och marknadsvärde". Således kommer direktavkastningsmålet att påverkas av hur man räknar ut ett företags driftnetto. När ett företag skall beräkna direktavkastningen, med hjälp av driftnetto, på en fastighet tar de oftast inte med de centrala administrationskostnaderna i driftskostnaderna. Vilka kostnader som är centrala och vilka som kan härledas till en specifik fastighet beror på hur organisationen ser ut i varje separat fastighetsbolag. Lind (2004) diskuterar problematiken med att mäta avkastningen för fastigheter och menar att gränsen mellan vad som är ett definitionsproblem och vad som är ett mätproblem är flytande. Ett exempel är att det är svårt att veta vad som skall räknas som underhåll och således påverkar driftnettot och vad som ska räknas som investeringar, vilket inte påverkar driftnettot.

När ett fastighetsföretag genomför ett underhåll på någon del av sitt bestånd handlar det om att man utför något för att bibehålla byggnadens ursprungliga kvalitet. En investering i sin tur innebär att man inte bara bibehåller kvaliteten utan även tillför värde till byggnaden. Beroende på om man kallar ett företags åtgärd för underhåll eller investering påverkar detta

lönsamhets- och resultatmått då underhåll är en kostnad samtidigt som en investering hamnar på balansräkningen i företagets årsredovisning. Lind & Muyingo (2009) konstaterar just denna problematik och för en diskussion om att begreppet underhåll inte bara skiljer sig åt mellan olika företag utan även inom samma organisation.

Björklund & Nordlund (2006) belyser också att bostadsmarknadens hyresreglering och låga vakanser kan leda till att en hyresvärd inte får betalt för underhållet som utförs. Således kan nivån på underhållen bli förhållandevis låg. När driftnettot inte längre är tillräckligt högt och kan förränta värdet på fastigheten finns ingen ekonomisk livslängd kvar och stora investeringar eller underhåll krävs då den tekniska delen riskerar att ha blivit eftersatt.

### **3.4 Kommunala bostadsbolag**

#### **3.4.1 Styrning i offentlig sektor**

Offentliga sektorn är samlingsbegreppet för den verksamhet som utförs av staten, Landstingen (regionerna) och kommunerna (NE 2012b). Enligt Bovaird & Löffler (2009) finns offentlig verksamhet till för att uppfylla ett syfte för allmänheten. Författarna förklarar att de offentliga organisationerna kan vara lagdrivna, tjänstedrivna eller medborgardrivna. Exempelvis kan de offentliga organisationerna finnas till för att erbjuda konkurrens till den privata sektorn och vara drivna av politiska beslut. Offentlig styrning definieras som ett sätt att arbeta med styrverktyg för att öka värdet på organisationen genom tjänster för allmänheten.

Chan & Xiao (2009) beskriver att finansiell styrning i offentlig verksamhet har förändrats de senaste åren. Offentlig verksamhet har gått från att direkt kontroll över sina enheter till att balansera alla intressenters intressen. Författarna förklarar tre modeller för hur finansiell styrning har skett och utvecklats i offentlig verksamhet. Den klassiska modellen, kallad "Public Financial Management" beskrivs vanligtvis som intäkts- och kostnadsbevakning. Intäktssidan tar oftast mindre plats och fokus läggs på hantering av kostnadsförbrukning. I den andra modellen "New Public Management" är gränsdragningen mellan offentlig och privat verksamhet mer svårdragen. Myndigheter blir strategiska enheter som söker nya sätt att öka intäkterna samtidigt som de är kostnadsmedvetna. Det är numera prestation och resultat som är det väsentliga. Den sista modellen är "Barnard-Simon Governance Model" som väger in alla olika intressenters input vid styrandet av verksamheten. Den finansiella kontrollen sker genom kapital som den offentliga verksamheten förfogar över. Modellen fokuserar på den enskilda offentliga organisationen som opererar i ett nätverk av flera offentliga organisationer.

#### **3.4.2 Bostadsbolag med samhällsansvar i Europa**

Bostadspolitiken under 1980 och 1990-talet har förändrat sättet sociala hyresvärdar<sup>2</sup> skall förvalta sitt bestånd på. I flera europeiska länder "tvingas" nu hyresvärdarna förvalta sina fastigheter på ett mer affärsmässigt sätt genom att formulera strategier och förutse marknadsutvecklingen för fastighetsinnehavet. Gruis & Nieboer (2004b) kallar detta för "strategic housing management". Enligt samma författare har dessa politiska beslut lett till att många av dessa organisationer har fått möjlighet att skapa sin egen policy. Samtidigt har

---

<sup>2</sup> Författarnas anmärkning: hyresvärdar med samhällsansvar (social landlords, social housing) kan liknas vid kommunala allmännyttiga bostadsbolag.



det ekonomiska stödet från staten förminskats eller försvunnit. Silverman (2009) beskriver att samma fenomen har funnits i USA sedan 1960 talet. Där har det statliga stödet för lokala, ej vinstdrivna, bostadsbolag försvunnit mer och mer och billiga bostäder för alla sociala grupper har således prioriterats bort.

Lam (2008) beskriver att bostadsbolag med samhällsansvar har flera olika intressenter att ta hänsyn till i sin affärsmodell. Dessa är däribland statliga myndigheter, lokala myndigheter, de boende, politiska partier samt allmänheten. Alla dessa intressenter strävar efter ett effektivt utnyttjande av resurser varvid detta borde vara det strategiska målet för företaget.

Gruis et al. (2004) konstaterar att hyresmarknaden blir allt mer privatiserad och decentraliserad i Europa. Detta leder till att bostadsbolag med ett samhällsansvar i allt högre grad måste skapa ekonomiskt hållbara strategier. Blomé (2012) gör ett liknande resonemang om utveckling på bostadsmarknaden. Han förklarar att Sverige, under de två senaste decennierna, har gått från en starkt reglerad marknad till att ha blivit alltmer marknadsorienterad och konkurrensutsatt. Han förklarar att kommunala bostadsbolagen alltmer liknar de privata företagen och att dessa numera konkurrerar på liknande villkor på marknaden.

Gruis & Nieboer (2004a) beskriver att de europeiska ländernas metoder att arbeta med bostäder tydligare utgjorts av marknadsekonomiska principer. De europeiska staterna har minskat det direkta stödet till de sociala hyresvärdarna och dessa har istället fått vända sig till privata finansärer. Marknadsorienteringen borde enligt författarna stärkas ytterligare för hyresrättsbostäderna. De fortsätter resonemanget med att förklara att marknadsorientering inte handlar om lönsamhetsmaximering med avkall på sociala behov utan om att ta chansen att göra ett positivt resultat med ett upprätthållande av de övriga målen.

Gruis et al. (2004) har i en studie jämfört holländska och engelska hyresvärdar med samhällsansvar. De identifierar att dessa hyresvärdar behöver anamma ett mer strategiskt tänk för att förvalta sina fastigheter. Författarna identifierar att holländska hyresvärdar med samhällsansvar är friare att ta egna beslut och att forma sina organisationer själva. Gruis et al. (2004) finner också att det har uppstått en debatt mellan att som företag fokusera på fastighetsförvaltning eller att erbjuda alla medborgare en anständig bostad efter sociala tjänster. De förklarar att generellt sett har engelska hyresvärdar som huvudmål att erbjuda ett anständigt, prisvärt hem medan de holländska motsvarigheterna har som huvudmål att arbeta med fastighetsförvaltning.

### **3.4.3 Kommunala bostadsbolag i Sverige**

Mellan 1942 och 1964 skapades ett stort efterfrågeöverskott på bostäder och staten blev tvingad att ändra sin bostadspolitik. Denna förändrade bostadspolitik kallas miljonprogrammet och är ett sammanfattande begrepp som användes för att beskriva bostadspolitiken i Sverige under perioden 1964-1975. Denna politik innebar att man införde en ransonering av kreditmarknaden för att underlätta bostadsbyggandet. Följden blev att det under denna period byggdes drygt en miljon nya bostäder (NE 2012a). Fastigheterna framstår idag som både omoderna och i behov av renovering. Musingo (2009) beskriver att flera hus som har byggts efter andra världskriget är i behov av underhåll och att det finns uppgifter som tyder på att underhållen inte är tillräckliga. Musingo finner i sin studie att företagets ägarförhållande påverkar hur höga underhållskostnaderna är. Det som påverkas är bland annat att privata bostadsbolag har en annorlunda sammansättning av hyresgäster

som accepterar en lägre standard medan de kommunala bostadsbolagen har hög press på sig vad gäller kostnadsnivån från media och politiker.

Sverige har två olika typer bostadsbolag, privata och kommunala. De kommunala bostadsbolagen skiljer sig mot de privata bolagen på ett flertal sätt. En aspekt är att de privata företagen följer aktiebolagslagen medan de kommunala bostadsbolagen har fler lagar att ta hänsyn till i sin verksamhet. Dessa är, förutom aktiebolagslagen, kommunlagen samt lagen om allmännyttan. (SKL & SABO 2011)

Sveriges allmännytta har historiskt sett alltid haft fyra särskilt utmärkande kännetecken; den drivs utan vinstsyfte, den ägs helt eller huvudsakligen av kommunerna och den är öppen för alla, det vill säga den riktar sig inte enbart till vissa bestämda grupper. Den har också tilldelats rollen att med sina hyror fungera som förstahandsnorm för hyrorna i hela hyressektorn. Vart och ett av dessa kännetecken på vad som idag går under beteckningen "allmännyttigt bostadsföretag" kan i tiden spåras olika långt tillbaka. (Hedman 2008)

Sveriges kommuner har ansvar för bostadsförsörjningen för Sveriges medborgare (Boverket 2012). De flesta av kommunerna har valt att bedriva sina bostadsbolag i form av bostadsaktiebolag. Kommunen tillsätter en styrelse för bostadsaktiebolagen som i sin tur tillsätter en VD. Verksamheten följer aktiebolagslagen som kräver kontroll av verksamheten i form av revisorer. (SKL & SABO 2011)

Den 1 januari 2011 ändrades lagen gällande allmännyttan för de kommunala bostadsaktiebolagen (SFS 2010:879, Boverket 2011). Huvudsyftena i lagen är enligt lagen:

1. En eller flera kommuner tillsammans skall äga och förvalta hyresrätter enligt allmännyttan.
2. Ett bostadsaktiebolag ska bedriva verksamheten utefter affärsmässiga principer.
3. Ett bostadsaktiebolag har, genom värdeöverföringar, normala avkastningskrav

Enligt en rapport från Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och Sveriges Allmännyttiga Bostadsföretag (SABO) (SKL & SABO 2011) leder den ändrade lagen till att bostadsaktiebolagen skall agera efter ett långsiktigt perspektiv samtidigt som de skall ha marknadsmässiga avkastningskrav. De står utanför både kommunallagens självkostnadsprincip samt kommunallagens förbud mot kommunalt vinstdrivande syfte.

I lagen finns bestämmelser och riktlinjer för vad kommunala bostadsaktiebolag får göra med sin ekonomiska vinst. Gällande värdeöverföringar säger lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag (SFS 2010:879) att ett bolag inte får göra en värdeöverföring som är större än räntan (statslåneräntan plus en procentenhet) på det tillskjutna kapitalet som betalning för aktier under föregående räkenskapsår. Storleken på utdelningen får inte heller vara större än hälften av föregående års resultat. Vissa undantag från lagen finns och dessa gäller främst vid avyttring av fastigheter eller om utdelningen skall främja kommunens bostadsförsörjningsansvar.

Kommunernas allmännyttiga bostadsföretag är ett viktigt verktyg i bostadsförsörjningen. Tidigare har kommunerna genom ägardirektiv, och inom vissa ramar, haft stora möjligheter att använda sig av allmännyttan för bostadssociala syften och för att främja bostadsförsörjningen generellt. Från och med 2011 kan inte kommunerna använda sig av de allmännyttiga bostadsbolagen på samma sätt som tidigare när det gäller att bära bostadsförsörjningsansvaret. Bolagen ska sedan årsskiftet bedriva verksamheten i

allmännyttigt syfte och enligt affärsmässiga principer med normala avkastningskrav med start från det räkenskapsår som börjar fr.o.m. årsskiftet. (Boverket 2011)

#### 3.4.4 Styrning i kommunala bostadsbolag

Sveriges kommuner äger de kommunala fastighetsbolagen och kommunerna styr sina fastighetsbolag med olika redskap, varav ett är ägardirektiv (SKL & SABO 2011). Dessa ägardirektiv har sin rättsliga grund i kommunallagen, aktiebolagslagen och lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag.

Den ändrade lagen från 2011 medför förändringar i kommunernas ägardirektiv gentemot bostadsbolagen men även dess styrning av bolagen. Boverket har skrivit en rapport (Boverket 2011) som beskriver utvecklingen i de kommunala bostadsaktiebolagen i samband med den nya lagen från 2011. Vissa kommuner har före lagens inträde ändrat sina ägardirektiv medan andra kommuner inte hunnit införa sina avkastningskrav och därför har kvar tidigare direktiv. Boverket uttrycker i sin rapport att lagen kommer medföra naturliga förändringar för kommunerna där alla kommer att behöva ändra och formulera om sina direktiv.

Lind & Lundström (2011) gör en tolkning om att den ändrade lagen om allmännyttan inte är glasklar då den beskriver att de kommunala bostadsbolagen skall vara allmännyttiga samtidigt som det finns krav på att vara affärsmässiga. Författarna ställer sig frågande till vilken av de två sidorna som är viktigast och hur de kommunala bostadsbolagen ska förhålla sig till lagen. Lind & Lundström (2011) beskriver allmännyttans roll som att de kommunala bostadsbolagen till viss del kan göra avkall på marknadsmässig avkastning genom att ta beslut som inte alltid är affärsmässiga.

Nordlund (2012) beskriver att den lagen om allmännyttan (SFS 2010:879) fastslår att de kommunala bostadsbolagen skall ha marknadsmässiga avkastningskrav och därför gå emot självkostnadsprincipen samt kommunallagen. Nordlund (2012) beskriver att det är långsiktighet som skall utgöra målet med verksamheten för de kommunala bostadsbolagen, inte några kortsiktiga vinstmaximeringar. Nordlund (2012) konstaterar att inte bara nivån på avkastningskravet är viktig utan även definitionen och mätningen av den aktuella kapitalbasen är relevant för de kommunala bostadsbolagen. Han konstaterar vidare att det behövs metoder för att kontrollera att hyres-, drifts- och underhållskostnader följs upp och att eventuella eftersläp benchmarkas.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL 2006) har gjort en studie för att hjälpa kommuner i Sverige med deras fastighetsförvaltning. Metoder såsom benchmarking rekommenderas där målet är att lära av den bästa aktören. Kommunala bolag har enligt studien ofta mätt sig med andra verksamheter efter genomsnittssiffror. Detta har gjort att organisationerna bara har strävat efter minsta möjliga förändringar för att komma upp i samma nivå med verksamheten som jämförelsen gjordes med. Huvudargumentet för benchmarking är att idéer och har en möjlighet till att lära sig av företagen/organisationerna som jämförelsen görs med.

## 4 Empiri

*Kapitlet inleds med en kort beskrivning av Göteborgs bostadsmarknad. Därefter följer svaren från intervjuerna som redovisas i löpande text där de olika företagens åsikter redovisas gemensamt, uppdelat i olika ämnesområden. Frågemallar finns att tillgå som bilaga i slutet av rapporten.*

### 4.1 Bostadsmarknaden i Göteborg

Göteborg är Sveriges näst största stad med ungefär 135 000 hyresrätter. Hyresrätten står för drygt hälften av bostäderna i staden och hälften av dessa ägs av kommunala fastighetsägare. (Förvaltnings AB Framtiden, 2011) För närvarande råder ett hög tryck på bostäder i staden och köerna till lägenheterna är långa. I Göteborg finns ingen bostadskö utan istället en marknadsplats där privatpersoner söker lägenheter som hyresvärdar annonserar ut. Hyresvärderna matchar sin urvalsprofil mot den sökandes önskemål och väljer således vilken hyresgäst man önskar till sin fastighet. (Boplats.se, 2012) I Göteborg finns idag två olika typer av fastighetsägare. Dels finns privata bostadsbolag som erbjuder lägenheter på affärsmässig grund. Den andra typen är allmännyttiga, eller kommunala fastighetsägare. De kommunala bostadsbolagen i Göteborg ägs av koncernen Förvaltnings AB Framtiden som i sin tur är helägd av Göteborgs Stad. Följande bostadsbolag ingår i koncernen: Poseidon, Bostadsbolaget, Familjebostäder samt Gårdstensbostäder. Inom koncernen finns även ett separat bolag som förvaltar stadens kommersiella fastigheter.

### 4.2 Resultat från intervjuer

*I följande textavsnitt är intervju svaren uppdelade efter ämnesområden för att underlätta läsning och förståelse. Avsnittet inleds med en beskrivning av strategiska aspekter och det mest övergripande i verksamheten. Nästkommande delar beskriver i högre grad företagens ekonomistyrning, verksamhet och operativa processer. Avsnittet avslutas med hur bostadsbolagen tror att den förändrade lagen kommer att påverka det egna företaget och marknaden i framtiden.*

#### 4.2.1 Ägarstruktur och verksamhet

De kommunala bostadsbolagen ägs alla av koncernen Förvaltnings AB Framtiden. Familjebostäder uppger att denna koncern idag arbetar aktivt som koncernföretag och sköter gemensamma frågor för koncernens dotterbolag. Dessa gemensamma frågor är till exempel upplåning och andra finansiella frågor. Eftersom Poseidon, Bostadsbolaget och Familjebostäder har samma ägare tar alla del av Göteborgs Stads prioriterade mål. Bland dessa mål väljer bolagen själva ut vad de kan bidra med och använder dessa utvalda mål i sin egen strategi. Gemensamt för alla kommunala bolag är att de behöver följa olika policys som ägaren (Göteborgs Stad) sätter upp. I grund och botten regleras detta genom lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag. Vidare är det upp till dem själva att utforma sin egen affärsplan och strategi så länge bolagen håller sig inom givna ramar. De kommunala bostadsbolagen säkerställer sin verksamhet genom att dels jämföra sig med varandra men också med branschindex såsom svenskt fastighetsindex.

När det gäller Wallenstam och Stena Fastigheter, som båda är privatägda, skiljer sig dessa bolag mellan varandra. Stena Fastigheter ingår i Stena Sfären och har mål att uppfylla utfärdade av moderbolaget. Stena Fastigheter poängterar att företaget skall vara stabilt och

inte ta några större risker då mer riskfyllda verksamheter redan finns i moderbolagets portfölj. Tanken med denna typ av verksamhet är i grund och botten att förvalta egendomen och öka bolagets värde. Beträffande Wallenstam är företaget ett börsnoterat bolag på svenska aktiemarknaden och har således inga direktiv från något moderbolag.

Alla undersökta bostadsbolag har liknande uppfattning gällande konkurrensen på bostadsmarknaden i Göteborg. Nämligen att den är nästintill obefintlig. Bolagen poängterar allihop att bostadsbristen i staden gör att det är mycket enkelt att hyra ut lägenheterna och att vakanserna för hyresrätter i princip är lika med noll. Poseidon poängterar dock att det inte är helt säkert att det alltid kommer att fortsätta såhär vilket gör att bolaget hela tiden arbetar med att förbättra sin verksamhet. Bostadsbolaget och Familjebostäder är av liknande åsikter och inget av företagen sitter nöjda med den verksamhet de har idag. Vidare nämner Familjebostäder att det i vissa fall kan uppstå konkurrens om långsiktiga hyresgäster vid nyproduktion då dessa priser ligger närmare marknadshyror. Dessutom kan det finnas konkurrens om annat än hyresgäster, Poseidon nämner bland annat att det kan finnas brist på vissa kompetenser, såsom projektledare eller inköpare, som vill knytas till företaget. Bostadsbolaget nämner dessutom konkurrensen mellan olika boendeformer, framförallt mellan hyresrätter och bostadsrätter.

De privata aktörerna upplever konkurrensen om hyresgästerna på liknande sätt som de kommunala aktörerna, nämligen obefintlig. Dock har både Wallenstam och Stena Fastigheter en betydande andel kommersiella fastigheter i sin portfölj. Gällande dessa fastigheter finns det mer konkurrens även om denna typ av affärsverksamhet också går mycket bra. Wallenstam förklarar att verksamhet som innefattar kommersiella fastigheter kräver en högre andel vakanser för att kunna hålla en hög flexibilitet för kunderna. Samtidigt är hyressättningen friare och det finns möjligheter att ta ut högre hyror och teckna andra typer av hyresavtal på denna marknad. Vakanserna är mycket nära noll på bostäder och ligger på 4-5 procent i de kommersiella fastigheterna. Stena fastigheter för ett liknande resonemang gällande kommersiella fastigheter och uppfattar också konkurrensen om hyresgäster som obefintlig.

#### 4.2.2 Fastighetsbestånd

De intervjuade företagen har alla som huvudsaklig verksamhet att förvalta bostäder. Wallenstam och Stena Fastigheter har, som tidigare nämnts, även viss andel kommersiella fastigheter. Gällande hur företagen arbetar med sina fastigheter anser alla bolag att man arbetar långsiktigt med sin verksamhet. Alla företag har i viss mån sålt och köpt fastigheter. Vissa skillnader i bestånden finns dock. Bostadsbolaget har i princip enbart egenproducerade bostäder. En stor del av beståndet är dessutom producerat under miljonprogramsåren, alltså 50, 60 och 70-talet. De har flest lägenheter i B-läge vilket betyder ett sämre läge än de mest centrala lägenheterna, A-läge, och ett bättre läge än de lägenheter som finns i ytterområdena, C-läge. Bostadsbolaget har inte sina fastigheter till salu. Däremot berättar Wallenstam att de i princip har alla fastigheter till salu så länge rätt bud kommer. Ulf Ek på Wallenstam förklarar att:

*”storlek och ålder på vårt fastighetsbestånd har varit relativt stabilt över tid, främst eftersom vi bygger nya fastigheter men också säljer av äldre fastigheter.”*

Wallenstam förklarar att beståndet dessutom minskade i början av 2000-talet då en större del fastigheter såldes av eftersom det på grund av låga hyror inte var lönsamt att förvalta hyresrätter. Wallenstam var inte ensamma om detta utan även konkurrenter arbetade på

samma sätt och det är till viss del denna avyttring som gjort att så få hyreslägenheter idag finns kvar i Göteborgs centrala delar. Även Poseidon berättar att de i slutet av 90-talet sålde av en del fastigheter med centralt läge för att få in kapital till underhåll av andra fastigheter vilket de fick en hel del kritik i media för. Annars är inte detta ett sätt som Poseidon vill arbeta på då de inte är ute efter att sälja av sitt bestånd för att kunna tjäna snabba pengar. Wallenstam berättar att en försäljning till sina egna hyresgäster, alltså ett ombildande av en fastighet till bostadsrätter, ofta är den mest lockande affären för ett fastighetsbolag och det är oftast på detta sätt fastigheterna i bolaget säljs.

Även om en del hyresgäster även idag vill ombilda sin hyresrätt till bostadsrätt så ger Poseidon inte det tillståndet. I dagsläget skulle det för Poseidon enbart vara aktuellt med en försäljning, ombildning, i ett område med övervägande del hyresrätter, exempelvis Lövgärdet. Denna tanke finns i alla kommunala bolag. Gemensamt för de kommunala bostadsbolagen är även att de tydligt strävar efter att ha kvar hyresrätten som upplåtelseform

### 4.2.3 Ekonomistyrning

Verksamheten styrs på olika sätt i de olika typerna av bolag. Gemensamt för de kommunala är dock att verksamheten till viss del styrs av ett balanserat styrkort. Styrkortet innefattar fyra olika perspektiv som balanseras mot varandra. Dessa perspektiv handlar om kunden, medarbetaren, verksamhet och ekonomi. Exempel på mått som används inom styrkortet är nöjd medarbetarindex, nöjd kundindex, antal nyproducerade lägenheter och driftnetto per kvadratmeter uppger Familjebostäder. Det gemensamma styrkortet används av varje bolag inom koncernen, samt av koncernen som helhet (Förvaltnings AB Framtiden). I praktiken försöker de kommunala bostadsbolagen bryta ner dessa mål till delmål som kan användas så långt ner i organisationen som möjligt.

Stena Fastigheter använder ett liknande styrkort för att styra sin verksamhet. De använder följande målområden för sin styrning av verksamheten; tillväxtmål, hållbarhetsmål, kundnöjdhetsmål och medarbetarmål. Hållbarhetsmål handlar om både miljö och projekt gällande sociala frågor i bostadsområden. Företagets budget bryts även ner så att varje anställd får mål, helst inom varje målområde.

Gällande budgetering svarar alla undersökta företag att detta används i verksamheten. Den gemensamma uppfattningen är att den allra största delen av intäkterna är enkla att budgetera för. Ulf Berglund på Familjebostäder förklarar att:

*”Vi har inga vakanser och därför är intäktssidan enkel att budgetera för. Kostnadssidan är lite svårare då en kall vinter kan påverka kostnaderna.”*

Eftersom nästan inga vakanser finns i något hyresbestånd går det att nästan exakt säga hur höga intäkterna kommer vara från år till år. Poseidon belyser dock att årets hyresförhandling påverkar intäkterna för det innevarande året. Nyttan med budgeten är framförallt kontrollmekanismen på kostnadssidan då företagen med hjälp av denna styr verksamhetens kostnader. Stena Fastigheter anser också att det är svårare att budgetera för de kommersiella fastigheterna då den marknaden är mer volatil och det finns fler vakanser. I övrigt när det gäller kostnadssidan av bolagens budgetar är det klimatrelaterade kostnader som skiljer sig från år till år och då framförallt uppvärmningen av fastigheterna.

#### 4.2.4 Lönsamhet och underhåll

Kommunala bostadsbolag har som tidigare nämnts policys och riktlinjer från sin ägare, Göteborgs Stad. Familjebostäder berättar att de själva utarbetar sin strategi men att de samtidigt har resultatkrav från moderbolaget. De operativa målen tar företaget fram själva. På liknande sätt arbetar alla kommunala bostadsbolag i studien. De håller sig alltså inom kommunens uppsatta ramar. Gällande lönsamheten förs många diskussioner om underhållskostnader. Magnus Adamsson på Bostadsbolaget förklarar:

*”Vi arbetar inte för att göra en så hög vinst som möjligt utan vill istället lägga så mycket pengar som möjligt på underhåll av våra fastigheter.”*

För Bostadsbolaget är det hur mycket andra kostnader man har som styr hur mycket pengar man kan lägga på underhåll. Om exempelvis räntan är låg finns mer utrymme för underhåll än om ränteläget är högre. Bostadsbolaget poängterar dessutom att bara för att ett underhåll görs så betyder inte detta att det är möjligt att höja hyran för hyresgästerna. Exempelvis är en ny fasad, eller ett nytt tak, ingen grund för en hyreshöjning. Däremot är ett nytt badrum, alltså något som förbättrar lägenheten, en grund för en hyreshöjning. Familjebostäder för ett liknande resonemang och tillägger även att det inte ens finns möjlighet att dela ut stora överskott till moderbolaget rent juridiskt. Familjebostäder poängterar också att de fastigheter som är i störst behov av underhåll är de så kallade miljonprogramsbostäderna. De menar även att ett kommunalt bolag är bättre på att göra löpande underhåll än vissa privata aktörer. Detta har att göra med företagsstrukturen. Ett långsiktigt ägande, som Familjebostäder arbetar med, ökar viljan att utföra underhållet rejält jämfört med andra mer kortsiktiga strategier. Bostadsbolaget anser att flera fastighetsägare har sina fastigheter som handelsvaror och att dessa ägare ”sticker huvudet i sanden” och inte sköter sina underhåll för att på så sätt kunna göra en högre vinst.

Poseidon berättar att de varje år får ett minsta underhållskrav från sin ägare. Dock underhåller Poseidon mer än detta varje år då resultatkravet från ägaren i princip alltid inrymmer detta. De är mycket måna om utomhusmiljöerna i bostadsområdena och satsar mycket på tillfredsställande miljöer med växtlighet och liknande.

Stena Fastigheter uppger att även de arbetar långsiktigt med underhåll och försöker sköta dessa så smidigt som möjligt. Dessutom lägger Stena Fastigheter mycket pengar på relationsförvaltning och sociala projekt i sina områden. Wallenstam anser att det är rimligt att de som en privat hyresvärd generellt har lägre underhållskostnader än vissa av sina konkurrenter. Detta beror till stor del på att deras fastighetsbestånd är yngre och inte på något sätt att de missköter sina fastigheter. Strategin när det gäller underhåll av fastigheter är från både Stena Fastigheter och Wallenstam att försöka göra omfattande renoveringar på så många lägenheter som möjligt, och inte en i taget, för att kunna vinna stordriftsfördelar.

Alla kommunala intervjuföretag uppger att de arbetar affärsmässigt och professionellt. Catharina Törnqvist på Poseidon förklarar att:

*”Vi kommer inte behöva förändra vår organisation eftersom vi redan arbetar affärsmässigt. Vi är ett stabilt bolag som klarar av att bygga nya lägenheter och investera i de gamla.”*

De kommunala bolagen har resultatkrav från Göteborgs stad och inget av de kommunala bolagen anser dock att det är svårt att leva upp till dessa krav. De försöker att vara så effektiva och affärsmässiga som möjligt för att kunna lägga pengarna på underhåll istället. När det gäller investeringar för de kommunala bolagen finns olika typer av avkastningskrav

för investeringar. Poseidon förklarar att ju längre ifrån centrum man kommer desto högre är avkastningskravet. Inget av kommunala bostadsbolagen anser att det kan finnas risk för att företaget gör sina underhåll tidigare än vad som är företagsekonomiskt optimalt. Istället är de snarare av uppfattningen att ännu mer underhåll skulle behövas redan idag. Poseidon uppger dessutom att de gör femårsplaner för underhållet vilket dessutom skulle minska risken för att underhållet görs onödigt tidigt.

När det gäller den löpande driften av fastigheterna som service och skötsel, hyr Wallenstam in sin personal för detta ändamål. Även om denna verksamhet är outsourcad upplever Wallenstam att den sköts med god kvalitet och processen övervakas av Wallenstams förvaltare. I de kommunala bolagen är motsvarande personal anställd av varje enskilt bolag och inte inhyrda. Bostadsbolaget skiljer sig mot de andra kommunala bolagen och har egen städpersonalen anställd i företaget. Familjebostäder uppger att de är rädda för en försämring i kvaliteten om de istället skulle outsourca denna verksamhet samtidigt som de medger att det på kort sikt skulle kunna spara pengar.

Framtidskoncernen har, som tidigare nämnts, flera mål gällande sina dotterbolag. När det gäller avkastning har man varierande krav på vilken direktavkastning som krävs beroende på vilket läge fastigheten ligger i, eller projekteras i. För A-lägen ligger kravet på ungefär 3 procent och i C-lägen på cirka 7 procent. Avkastningskravet är högre för "sämre", alltså mindre attraktiva lägen och detta förklarar Poseidon med att affärsrisken helt enkelt är högre i dessa områden. När det gäller Wallenstam har man inte specificerade krav på olika lägen utan ett generellt direktavkastningskrav på 7 procent i princip oberoende på vilken investering som skall göras inom verksamheten.

#### **4.2.5 En förändrad hyreslag och framtiden**

De olika aktörerna har ganska lik uppfattning om hur den förändrade lagen kan komma att påverka bostadsbolagen och hyresmarknaden i framtiden. Inget av de kommunala bolagen tror sig behöva ändra sitt sätt att arbeta märkbart. Enligt Bostadsbolaget är lagen anpassad efter hur de kommunala bolagen i Göteborg jobbar och Familjebostäder nämner att det enda som kan påverkas med lagen egentligen är vilka underlag som behövs för vissa investeringar för att visa att dessa är lönsamma. Familjebostäder nämner även att sociala områdesprojekt generellt är svåra att värdera i ekonomiska termer och att vissa svårigheter kan uppstå när de skall visa att dessa är rättfärdigade. De bolag som verkligen påverkas är mindre lokala bolag på landsbygden och som i dagsläget inte arbetar på samma professionella sätt som de kommunala bostadsbolagen i Göteborg.

De privata hyresvärdarna har också en liknande uppfattning om hur den nya lagen kommer att påverka marknaden. Stena Fastigheter tror att kommunala hyresvärdar kan komma att bli tvungna att höja hyrorna mer vid omfattande renoveringar än vad de gör idag. Stena Fastigheter tror dessutom att hyrorna generellt kommer att gå mot att vara mer marknadsanpassade och således vara högre närmare innerstaden.

Även om Wallenstam gärna ser att hyrorna blir mer marknadsmässiga poängterar dem att de är för någon form av reglering för att undvika att enskilda hyresgäster råkar ut för plötsliga höjningar av hyran.



## 5 Analys

*Syftet med detta kapitel är att analysera resultatet från den empiriska undersökningen tillsammans med den teoretiska referensramen. Kapitlet belyser de skillnader och likheter som har identifierats mellan de olika bostadsbolagen samt hur resultatet förhåller sig till teorin. Kapitlet följer samma struktur rörande ämnesområden som det empiriska kapitlet för att underlätta för läsaren.*

### 5.1 Ägarstruktur och verksamhet

De kommunala bostadsbolagen styrs av sin ägare som är Förvaltnings AB Framtiden (Göteborgs Stad). Dessa bolag har tydliga riktlinjer för hur de skall arbeta med olika frågor som inte bara rör ekonomi. De har exempelvis de prioriterade målen från staden att ta hänsyn till samt direktiv att allt arbete skall ske långsiktigt. Dessa mål omvandlas och tolkas för att formas till den egna verksamheten. De kommunala bostadsbolagen följer Jensens intressentmodell (2002) om att det finns ett stort antal intressenter till bolagen. Ägaren är Göteborgs Stad som i sin tur företräder de boende i Göteborg. De kommunala bostadsbolagen styrs i grunden efter lagen om allmännyttiga bostadsaktiebolag som sätter upp ramverket för hur företagen skall drivas. I praktiken skapas riktlinjerna av ägaren, kommunen. Inom dessa ramar är de kommunala bolagen fria att styra verksamheten på vilket sätt de vill. De privata bolagen har även de flera intressenter men en väsentlig skillnad gentemot kommunala bostadsbolag är att man trots liknande verksamhet inte är juridiskt bundna att ta hänsyn till allmänheten.

De kommunala bostadsbolagen och de privata bolagen i studien äger alla sina fastigheter som en produktionsresurs. Sättet som den kommunala verksamheten bedrivs på kan som tidigare nämnts liknas vid intressentmodellen, alltså att de har många olika typer av intressenter som skall tillfredsställas. Jensen (2002) uppger att multipla mål kan skapa svårigheter för en verksamhet när det gäller styrning. De kommunala fastighetsbolagen i studien verkar vara exempel på företag som har ett intressentperspektiv och således riskerar att stöta på svårigheter när det skall beslutas om inriktning och styrning av bolaget.

Den empiriska undersökningen visar på att de privata bostadsbolagen skiljer sig från de kommunala men också ifrån varandra. Exempelvis har de privata bolagen inte samma typ av riktlinjer från deras ägare som de kommunala fastighetsbolagen har från Göteborgs Stad. Ägarstrukturen påverkar vilket sätt de olika företagen arbetar på. Stena Fastigheter ägs, precis som de kommunala bolagen, av en större koncern. Denna koncern kallas för Stena Sfären och är familjeägd med flera olika affärsområden där fastigheterna är ett affärsområde. Koncernen är inte börsnoterad. I Stena Fastigheter finns riktlinjer från ägarna men dessa påverkar inte den operativa verksamheten i någon särskild utsträckning. Ett av moderbolagets krav är att Stena Fastigheter skall bedriva en verksamhet med lägre risk än de andra affärsområdena inom sfären. Stena Fastigheter förklarar att de är ett tryggt bolag som genererar vinst varje år och långsiktighet är i detta fall mycket viktigt. Det börsnoterade bolaget Wallenstam har en annan typ av ägarstruktur. Till skillnad från Stena Fastigheter har inte Wallenstam några riktlinjer från ett moderbolag utan man kan styra bolaget fritt vad gäller strategier och operativ verksamhet. Skillnaderna i de olika motiven till ägandet förklaras av Björklund & Nordlund (2006). Författarna menar att olika ägarstrukturer kan påverka motivet till ägandet av fastigheter. En del bolag äger fastigheter som sin primära verksamhet och andra företag äger fastigheter för att stödja en annan kärnverksamhet.

Wallenstam är börsnoterat vilket ställer högre krav på transparens i redovisningen samt kommunikationen med aktieägarna. Enligt Wallenstam tvingas företaget till att redovisa kvartalsvis enligt IFRS samt släppa pressmeddelanden vilket kräver en klart högre arbetsinsats. Eftersom Stena Fastigheter inte är börsnoterat har intressenter inte samma rätt till insyn i företaget. Detta leder till att samma krav på transparens inte finns på Stena Fastigheter som på Wallenstam. Just transparensen är även något som Poseidon pratar om. I Poseidons fall, samt övriga kommunala bolag, är det inte nödvändigtvis enskilda aktieägare som vill veta vad som händer med deras investerade pengar. Istället skall företaget erbjuda alla intressenter till bolaget insyn och rätt att granska verksamheten eftersom man lyder under offentlighetsprincipen.

## 5.2 Fastighetsbestånd och ekonomistyrning

Trots att de olika fastighetsbolagen har olika ägarstruktur finns likheter i den grundläggande verksamheten hos alla undersökta fastighetsbolag. Som Björklund & Nordlund (2006) skriver angående olika typer av fastighetsbolag, ligger största delen av verksamheten på att använda sina fastigheter som en produktionsresurs. Detta betyder att ett företag hyr ut bostäder eller lokaler till syfte att skapa avkastning på både lång och kort sikt. Gällande de olika bolagen finns störst likheter mellan de kommunala bostadsbolagen. Poseidon, Bostadsbolaget och Familjebostäder arbetar enbart med att hyra ut bostäder och inga kommersiella lokaler. Även de privata fastighetsägarna har uthyrning av bostäder som huvudsaklig verksamhet men inom både Wallenstam och Stena Fastigheter finns en betydande del kommersiella lokaler. Denna marknad är mer riskfylld men den erbjuder samtidigt möjligheter att ta ut högre hyror och således uppnå en högre lönsamhet.

Alla undersökta företag, både kommunala och privata bolag, anger att de arbetar med budgetering. De är alla överens om att det är en relativt enkel bransch och marknad att budgetera för då intäkterna är säkra och kostnaderna inte kan påverkas särskilt mycket under ett år. De privata företagen har det lite svårare att budgetera eftersom de även har kommersiella fastigheter i sitt bestånd. När det gäller de kommunala bolagen kan de knappast påverka intäkterna eftersom de styrs av en årlig hyresförhandling. Således ligger fokus på styrningen via budgeten på att begränsa kostnaderna och genom detta arbetsätt bli mer kostnadseffektiv. Chan & Xiao (2009) beskriver detta fokus som Public Financial Management. Denna modell innebär att det kommunala företaget har fokus på just kostnadsförbrukning i verksamheten och mindre resurser läggs på intäktssidan.

De kommunala bolagens uppgift från kommunen är som tidigare nämnts att förvalta bostadslägenheter. Detta gör att de inte fritt kan ha kommersiella fastigheter i sitt fastighetsbestånd. De privata har inte samma typ av regleringar från sina ägare utan kan på ett friare sätt kombinera olika typer av fastigheter. En väsentlig skillnad som framkom under studiens empiriska undersökning var skillnaden mellan Bostadsbolaget och Wallenstams fastighetsbestånd. Bostadsbolagets fastigheter är till allra största del egenproducerade och har alltid ägts av bolaget. Wallenstam arbetar inte med sitt bestånd på samma sätt. De har istället en strategi som går ut på att bygga nya fastigheter samtidigt som de säljer av äldre fastigheter. På så sätt undviker Wallenstam att beståndet åldras. Wallenstam menar att ett yngre bestånd leder till minskade underhållskostnader. Björklund & Nordlund (2006) beskriver att en avyttring av en fastighet ofta beror på att fastigheten inte längre passar in i företagets bestånd beroende på den uppsatta målbilden eller förvaltningsplanen. Wallenstam arbetar på detta vis och säljer av äldre fastigheter då de inte passar in i

företagets strategi. När det gäller detta sättet att arbeta på finns inget kommunalt bolag som gör på liknande sätt.

Det går inte att konstatera att denna skillnad finns mellan bolagen i denna studie. Däremot märks skillnader i företagens strategier för sitt fastighetsbestånd samt i hur underhållet utförs rent praktiskt. Stena och Wallenstam är tydliga med att de gärna vinner stordriftsfördelar genom att renovera så många lägenheter åt gången som möjligt. De kommunala fastighetsbolagen arbetar enligt de själva mer löpande med underhållet. Skillnaderna i bolagens strategier visar sig bland annat genom att Wallenstam arbetar med att föryngra sitt bestånd. En anledning till detta är att hålla nere sina underhållskostnader. Kommunala bostadsbolag har å andra sidan ett äldre fastighetsbestånd och enligt både Muyingo (2009) och studiens respondenter är äldre fastigheter från miljonprogrammet i stort behov av underhåll.

### 5.3 Lönsamhet och underhåll

Det är stora skillnader i de kommunala och privata fastighetsbolagens ekonomiska resultat. De privata bolagen gör vinster efter skatt på flera hundra miljoner medan de kommunala bolagens resultat enbart landar på en bråkdel av detta. Som tidigare nämnts så är de olika företagens verksamhet relativt lika när det gäller geografisk marknad och så vidare. Det finns dock ett flertal anledningar till att en snabb granskning av bolagens vinster kan vara missvisande. Framförallt skiljer sig sättet de redovisar på. Exempelvis är Wallenstam styrt av IFRS som anger ett sätt att redovisa på. En stor skillnad med IFRS är att en värdeförändring på fastighetsbeståndet räknas som en intäkt i resultaträkningen. Kommunala bolag och Stena Fastigheter använder sig inte av IFRS då dessa bolag ej är börsnoterade. En annan skillnad gällande redovisningen är att det, för olika bolag, är möjligt att redovisa samma typ av "transaktion" på olika sätt. Lind (2004) diskuterar denna problematik och då framförallt svårigheten att avgöra om något skall klassas som underhåll (kostnad) eller investering (tillgång) i företagens redovisning. I detta fall belyser Linds forskning enbart ett av problemen med jämförelser av fastighetsbolags siffror.

Något som däremot både kommunala och privata bolag påpekar är att samtliga företag har avkastningskrav att uppfylla. Gruis et al. (2004) konstaterar att hyresmarknaden blir allt mer privatiserad och decentraliserad i Europa. Detta leder till att bostadsbolag med samhällsansvar i allt högre grad måste skapa ekonomiskt hållbara strategier. Blomé (2012) konstaterar samma utveckling på bostadsmarknaden i Sverige där en tidigare reglerad marknad blir alltmer marknadsorienterad och konkurrensutsatt. Den förändrade lagen (SFS 2010:879) är även den ett steg mot en tydligare marknadsorientering. Lagen innebär att de kommunala bostadsbolagen behöver arbeta enligt affärsmässiga principer. De kommunala bostadsbolagen i den empiriska undersökningen anser sig arbeta professionellt och efter affärsmässiga principer. De har avkastningskrav från Göteborgs Stad på samma sätt som de privata bolagen har avkastningskrav från moderbolag eller aktieägare. En skillnad som kan identifieras när det gäller avkastningskraven är att Wallenstam har ett direktavkastningskrav på 7 procent för samtliga investeringar. De kommunala bolagen har ett bredare spann på kraven och beroende på läge ligger det mellan 3 procent och 7 procent. De kommunala bostadsbolagens fokus ligger däremot inte på att generera vinst och uppfylla resultat- och avkastningskrav. Exempelvis uppger Bostadsbolaget att de inte arbetar för att göra en så hög vinst som möjligt utan återinvesterar istället så mycket man kan i sina fastigheter. Detta betyder att de kommunala bolagens arbete med effektivisering och kostnadsreducering inte

har som huvudsyfte att generera vinst. Istället ser de kommunala bolagen till att uppfylla relativt lågt uppsatta mål från ägarens sida och lägga resten av pengarna på underhåll. Även om de kommunala bolagen skulle vilja generera mer vinst är det inte möjligt att dela ut denna till sin ägare. Lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag (SFS 2010:879) begränsar möjligheten att föra över eventuell vinst på ett fritt sätt. Detta kan vara ett incitament till låga avkastningskrav från ägaren och låg vilja att slå resultat och lönsamhetsmål från de kommunala bolagens sida.

Vidare beskriver Björklund & Nordlund (2006) att reglerade hyror kan leda till att bostadsbolag generellt inte får betalt för underhållet som utförs och att det därför kan bli eftersatt. Wallenstam berör detta och förklarar att försäljningen av många hyreshus under början på 2000-talet berodde på att det inte var lönsamt att förvalta hyresrätter eftersom hyrorna inte var tillräckligt höga. Det var inte bara Wallenstam som gjorde på detta sätt utan även Poseidon nämner att de sålde av vissa fastigheter med bra läge för att ha råd med andra fastigheters underhåll.

Det går även att identifiera skillnader mellan de privata och de kommunala bostadsbolagen vad gäller driften av fastigheterna som de äger. Wallenstam är det enda bolaget som arbetar med att hyra in personal till den löpande driften av fastigheterna. De kommunala bolagen skiljer sig åt gällande outsourcing och tror att kvaliteten skulle gå ner om de också arbetade på samma sätt. Bostadsbolaget behåller all personal som ska sköta driften av fastigheterna inom företaget. För att ha så hög kvalitet som möjligt innefattar detta även städpersonalen. Familjebostäder medger att de antagligen kortsiktigt skulle minska sina kostnader genom att lägga ut driften av fastigheterna men att det inte är värt att riskera en sämre service och relation till sina hyresgäster. Wallenstam å andra sidan är övertygad om att en god kvalitet kan bibehållas samtidigt som kostnaderna sjunker. Detta eftersom att företaget bevakar den utomstående leverantören noggrant.

#### **5.4 En förändrad hyreslag och framtiden**

Den förändrade lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag (2010:879) är ytterligare ett steg mot en avreglerad och fri bostadsmarknad. Detta styrks av Gruis & Nieboers (2004b) påstående om att bostadsbolag med samhällsansvar behöver skaffa sig mer professionella strategier för att hävda sig på marknaden. De undersökta kommunala bostadsbolagen anser dock inte att lagen kommer att påverka deras arbete nämnvärt. Alla undersökta bolag anser att lagen i princip är utformad efter deras verksamhet och att de redan arbetar affärsmässigt samt att de redan har marknadsmässiga avkastningskrav på sig. Lind och Lundström (2011) konstaterar att lagen i sig inte är helt glasklar då den innebär både långsiktigt tänkande och affärsmässighet. Vilken av dessa delar som är viktigast är svårt att utläsa. Familjebostäder tar upp en aspekt gällande investeringar i projekt som utvecklar ett område. Dessa projekt är ofta svåra att värdera rent ekonomiskt men viktiga för samhället i stort. Även Bostadsbolaget tar exempel på att liknande investeringar är tveksamma när det gäller affärsmässigheten på kort sikt. Samtidigt visar forskning att CSR-arbete kan öka den ekonomiska lönsamheten och skapa goodwill för det aktuella företaget (Blomé, 2012). Även ett privat bolag som Stena Fastigheter lägger pengar på, och engagerar sig i, något de kallar för relationsförvaltning. Detta sker i vissa av deras bostadsområden vilket är ett slags CSR-arbete. Att på detta sätt ta hänsyn till fler intressenter än aktieägare är också en bekräftelse på att företaget arbetar med intressentmodellen snarare än aktieägarmodellen.

Den förändrade lagen innebär att de kommunala bostadsbolagen inte längre är ensam norm för hyressättningen på marknaden. Inget av de undersökta bolagen tror att detta kommer att påverka hyrorna särskilt mycket på kort sikt. Däremot är Wallenstam och Stena Fastigheter positiva till en friare hyressättning. Denna hyressättning kan liknas mer vid marknadsmässiga hyror som i större utsträckning används utomlands. Wallenstam poängterar dock att de är för någon form av reglering för att undvika att enskilda hyresgäster råkar ut för plötsliga höjningar av hyran. Även Poseidon jobbar för en förändring på hyresmarknaden och vill i framtiden kunna sätta lägenhetsunik hyra, med andra ord anpassa hyran för likvärdiga lägenheter med olika lägen i samma fastighet.

## 6 Slutsatser

*Nedan presenteras studiens slutsatser och forskningsfrågorna besvaras. Därefter följer ett avsnitt om rekommenderad fortsatt forskning samt en diskussion om studiens trovärdighet.*

### 6.1 Studiens slutsatser

Studiens jämförelse mellan kommunala och privata bostadsbolag visar att de olika aktörernas verksamhet till stor del liknar varandra. Alla företagen arbetar på samma marknad och med samma typ av kunder på bostadsmarknaden. De har alla både resultatmål och lönsamhetsmål att arbeta efter och alla företag i studien använder sig av ett klassiskt ekonomistyrningsverktyg, budgetering, för att styra verksamheten. Bostadsbolaget, Familjebostäder och Poseidon har tydliga direktiv från sin ägare och detta innebär att systerbolagen har en hög grad av igenkänning mellan varandra.

Vissa skillnader mellan de privata och kommunala företagen har dock identifierats. Dessa skillnader beror till stor del på hur ägarförhållandet ser ut och således vilket syfte och vilka strategier de olika företagen har. En skillnad som framkommer mellan företagen är bland annat hur fastighetsbeståndet ser ut. Wallenstam har ett yngre bestånd än de kommunala bostadsbolagen tack vare att deras strategi går ut på att avyttra äldre fastigheter samtidigt som nya produceras. Wallenstam skiljer sig dessutom från de andra företagen i studien genom att outsourca driften av fastigheterna. De kommunala bostadsbolagen arbetar inte på samma sätt och deras uttalade långsiktighet får effekter på hur de ser på underhållet av fastigheterna. De kommunala bostadsbolagen har inga incitament för att gå med högre vinst än relativt lågt ställda minimikrav. Detta leder till att de kommunala bolagen är mer belägna att lägga pengar på underhåll än vad privata bolag är.

De kommunala och de privata bostadsbolagen redovisar på olika sätt och med olika standarder. Studien visar att även samma redovisningsmetod kan leda till missuppfattningar vid jämförelser mellan fastighetsbolag. Detta beror på att företagen är strukturerade på olika sätt och redovisar sina kostnader olika. Således är det inte lämpligt att jämföra de kommunala och privata bolagens resultat med varandra som siffrorna är redovisade idag.

Studien visar att bostadsbolagen och marknaden i Göteborg troligen inte kommer att påverkas av den förändrade lagen. Då studien visar att de kommunala bostadsbolagen i Göteborg redan arbetar affärsmässigt och professionellt förväntas den förändrade lagen därmed inte få några effekter på bolagens existerande verksamhet. Det allmännyttiga syftet och det marknadsmässiga avkastningskravet kan dock tolkas som två motpoler.

Då de kommunala bolagen är tydliga med att de prioriterar underhåll snarare än att överträffa uppsatta lönsamhetsmål skulle det kunna finnas utrymme för högre avkastningskrav från Göteborgs Stad. Dock skulle dessa i så fall troligen påverka underhållet av fastigheterna negativt.

## 6.2 Fortsatt forskning

- Studien har identifierat att driften av fastigheterna sköts på olika sätt mellan företagen och det hade varit intressant att se vilka faktiska effekter denna lösning ger på lönsamheten ur ett rent ekonomiskt perspektiv.
- Studien omfattar endast de största bostadsbolagen i Göteborg och det vore intressant att genomföra en studie av bostadsbolag med varierande storlek och/eller på annan geografisk marknad.
- En annan intressant aspekt hade varit att undersöka de privata fastighetsbolag som i högre grad ser sitt bestånd som en handelsvara och därmed ej har ett lika långsiktigt perspektiv på affärerna.
- För att kunna jämföra fastighetsbolags nyckeltal behövs ett mått som är standardiserat och innehåller samma variabler samt forskning gällande hur detta skulle kunna implementeras i branschen.
- Då kommunala bostadsbolag uppger att de hellre lägger pengar på underhåll än maximerar sitt resultat behövs studier som undersöker hur effektiviteten påverkas av tidpunkten för underhållen.

## 6.3 Studiens trovärdighet

De intervjuade företagen kontaktades då de liknar varandra och har en någorlunda liknande storlek inom flera aspekter. Detta för att en jämförelse skulle underlättas. Svaren från de kommunala bostadsbolagen är tämligen lika på de flesta punkter varvid det får antas att svaren är trovärdiga och att ytterligare intervjuer med kommunala bostadsbolag inte hade förändrat resultatet av studien. Vad gäller de privata bolagen skiljer sig dessa mer, både angående karaktäristika men också vilka intervju svar som har framkommit. Det hade därför varit av intresse för studiens trovärdighet att intervjua fler privata företag för att ge studien ytterligare tyngd.

Studien har till viss del diskuterat de kommersiella fastigheterna som båda privata företagen förvaltar. Det är oundvikligt att inte beröra denna typ av fastigheter eftersom det är en del av de privata företagens affärsidé samt bidragande orsak till hur deras organisationer fungerar. Detta kan göra att jämförelsen blir svårare mellan bolagen. Vidare har de privata företagen en spridd geografisk marknad. Båda dessa faktorer gör det svårare att dra slutsatser då de kommunala bolagen endast förvaltar bostäder samt endast har verksamhet i Göteborgsområdet.

Ett annat sätt att undersöka fenomenen i fastighetsbranschen skulle kunna vara att studera specifika ämnesområden mer detaljerat. Denna studie är relativt övergripande och det finns flera exempel på ämnesområden som berörs i denna studie. Dessa kan till exempel vara underhållskostnader, fastighetsbestånd, CSR-arbete, olika avkastningsmål, redovisningsprinciper etcetera.

## 7 Källförteckning

### 7.1 Artiklar och rapporter

Blomé, G. (2012) Corporate social responsibility in housing management: is it profitable?, *Property Management*, Vol. 30 issue: 4 pp. 351-361

Boverket (2011) *De allmännyttiga bostadsföretagens utveckling och roll på bostadsmarknaden* (Rapport 2011:21), Boverket, Karlskrona

Gruis, V., Nieboer, N., Thomas, A. (2004) Strategic asset management in the social rented sector: Approaches of Dutch and English housing associations. *Urban studies*. Vol. 41 issue 7 pp. 1229-1248

Gruis, V., Nieboer, N., (2004a) Market orientation in social housing management, *Property Management*, Vol. 22 issue: 3 pp. 186-188

Gruis, V., Nieboer, N. (2004b) Strategic housing management: An asset management model for social landlords, *Property Management*, Vol. 22 issue: 3 pp. 201-213

Gruis, V. & Thomas, A. (2002) *Approaches to option appraisal in social housing investment; English and Dutch experiences compared*, Paper presented at the ENHR Conference, "Housing Cultures; Convergence and Diversity", Vienna

Hedman, E. (2008) *Den kommunala allmännyttans historia – särtryck av underlag till utredningen om allmännyttans villkor* (SOU 2008:38), Boverket, Karlskrona

Högberg, L., Lind, H. & Grange, K. (2009) Incentives for Improving Energy Efficiency When Renovating Large-Scale Housing Estates: A Case Study of the Swedish Million Homes Programme, *Open Access Sustainability*, pp. 1350-1365

Jensen, M. C. (2002) Value Maximation, stakeholder theory, and the corporate objective function, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, Issue 2 pp. 235-256

Lam, T. Y.M. (2008) Optimisation of performance management for housing services, *Journal of Facilities Management*, Vol. 6 Iss: 3 pp. 226–240

Lind, H. (2004) *Direktavkastning och direktavkastningskrav för Fastigheter - En analys av begrepp, mätproblem, påverkande faktorer och användbarhet*, Avdelningen för bygg och fastighetsekonomi, Institutionen för Fastigheter och Byggande, KTH, Stockholm

Lind, H. & Lundström, S. (2011) *Hur ett affärsmässigt bostadsbolag agerar*. Avdelningen för bygg och fastighetsekonomi, Institutionen för Fastigheter och Byggande, KTH, Stockholm

Lind, H. & Muyingo, H. (2009) *Investment theory and why we do not need the concept of maintenance*, Avdelningen för bygg och fastighetsekonomi, Institutionen för Fastigheter och Byggande, KTH, Stockholm

Muyingo, H. (2009) *Property maintenance – Concepts and determinants*, Licentiatuppsats, Avdelningen för Bygg- och Fastighetsekonomi, Institutionen för Fastigheter och Byggande, KTH. Tryck och Media, Universitetsservice US-AB, Stockholm.

Nordlund, B. (2012) *Marknadsmässiga avkastningskrav och allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag*, Karlstad

SCB (2009) *Hyresgästerna om fastighetsförvaltningen – Hyresgästföreningen Region Västra Sverige*, SCB-tryck, Örebro



Silverman, R. M. (2009) Nonprofit perceptions of local government performance in affordable housing, *International Journal of Housing Markets and Analysis*, Vol. 2 issue: 3 pp. 253-262

SKL (2006) *Förvaltningsnyckeln 2006 – Nyckel- och jämförelsetal för kommunal fastighetsförvaltning*, SKL, Stockholm

SKL & SABO (2011) *Ägardirektiv till allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag – En handledning*, SKL och SABO, Stockholm

Tse, T. (2011) Shareholder and stakeholder theory: after the financial crisis, *Qualitative Research in Financial Markets*, Vol. 3 issue: 1 pp. 51-63

## 7.2 Böcker

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur AB, Lund

Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, andra upplagan, Liber AB, Malmö

Björklund, K. Nordlund, B. (2006) *Fastighetsekonomisk analys och fastighetsrätt – Fastighetsnomenklatur*, Kapitel 16 – Ekonomisk analys av fastigheter och fastighetsföretag (pp. 295-327), Fastighetsnytt Förlags AB, Stockholm

Bovaird, T. & Löffler, E. (2009) *Public Management*, Chapter 1 – Understanding public management and governance, Routledge, New York, USA

Chan, J. L. & Xiao, X. (2009) *Public Management*, Chapter 8 – Changing roles of public financial management, Routledge, New York, USA

Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur AB, Lund

Simons, R. (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, USA

## 7.3 Lag

SFS 2010:879. Lag om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag. Stockholm: Socialdepartementet

## 7.4 Internet

Affärsvärlden (2011) "Känd hyresvärd i blåsväder – Affärsvärlden"

<http://www.affarsvarlden.se/hem/bostad/article3226465.ece> hämtad 2012-11-15

Allabolag (2012a) "Wallenstam AB – Företagsinformation"

[http://www.allabolag.se/5560721523/Wallenstam\\_AB](http://www.allabolag.se/5560721523/Wallenstam_AB), hämtad 2012-11-09

Allabolag (2012b) "Göteborgs stads bostadsaktiebolag – Företagsinformation"

[http://www.allabolag.se/5560468562/Goteborgs\\_stads\\_bostadsaktiebolag](http://www.allabolag.se/5560468562/Goteborgs_stads_bostadsaktiebolag), hämtad 2012-11-09

Boplats (2012) "Om Boplats"

[http://boplats.se/CM/Templates/Article/two\\_columns.aspx?cmguid=8b59e328-061e-408e-9c6b-7f46cd81de98](http://boplats.se/CM/Templates/Article/two_columns.aspx?cmguid=8b59e328-061e-408e-9c6b-7f46cd81de98) hämtad 2012-11-08

Boverket (2012) "Kommunernas bostadsförsörjning – Boverket"

<http://www.boverket.se/Boende/Kommunernas-bostadsforsorjning> hämtad 2012-11-08

GP (2011) "Storvinst för hyresvärdar – Ekonomi" <http://www.gp.se/ekonomi/1.688825-storvinst-for-hyresvardar> hämtad 2011-11-18

NE (2012a) "Miljonprogrammet" <http://www.ne.se/lang/miljonprogrammet> hämtad 2012-11-15

NE (2012b) "Offentliga sektorn" <http://www.ne.se/enkel/offentliga-sektorn> hämtad 2012-11-18

## **7.5 Pressmeddelanden**

Hyresgästföreningen (2011) Pressmeddelande: "Bristande underhåll skapar stora vinster för de privata fastighetsägarna", 2011-11-17

## **7.6 Årsredovisningar**

Bostads AB Poseidon - År 2011

Göteborgs Stads Bostads AB - År 2011

Familjebostäder i Göteborg AB - År 2011

Förvaltnings AB Framtiden - År 2011

Stena Fastigheter AB - År 2011

Wallenstam AB - År 2011

## **Bilagor**

### **Bilaga 1: Intervjufrågor Kommunala bostadsbolag**

1. Hur upplever du konkurrensen på marknaden?
2. Vad har ni för mål med och strategi med er verksamhet?
3. Hur påverkar företagsstrukturen (kommunalt ägande) ekonomistyrningen?
4. Hur ser kommunikationen ut mellan kommunen (ägaren) och ledningen?
5. Vad är lönsamhet för er och hur arbetar ni med denna?
6. Vilka styrverktyg använder ni i er verksamhet och varför?
7. Vilka är era viktigaste nyckeltal för att kontrollera och mäta verksamheten?
8. Vad tror du skiljer ert sätt att arbeta jämfört med privata bostadsbolag?
9. Hur tror du att den förändrade lagen kommer att påverka marknaden?

## **Bilaga 2: Intervjufrågor Privata bostadsbolag**

- 1.** Hur upplever du konkurrensen på marknaden?
- 2.** Vad har ni för mål med och strategi för er verksamhet?
- 3.** Hur påverkar företagsstrukturen (privat ägande) ekonomistyrningen?
- 4.** Hur ser kommunikationen ut mellan styrelsen (ägarna) och ledningen?
- 5.** Vad är lönsamhet för er och hur arbetar ni med denna?
- 6.** Vilka styrverktyg använder ni i er verksamhet och varför?
- 7.** Vilka är era viktigaste nyckeltal för att kontrollera och mäta verksamheten?
- 8.** Vad tror du skiljer ert sätt att arbeta jämfört med kommunala bostadsbolag?
- 9.** Hur tror du att den förändrade lagen kommer att påverka marknaden?