

## **Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT13**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Linette Bengtson

Emma Hallman

Handledare: Pierre Donatella

Examinator: Stellan Malmer



**GÖTEBORGS  
UNIVERSITET**

# **Att styra ett kommunalt bolag**

**- En fallstudie av de styr signaler som påverkar styrningen**

## Sammanfattning

Många kommuner innehar idag ett stort antal kommunala bolag som i många fall genererar stora ekonomiska vinster, vilket får påverkan på kommunens samlade ekonomi. De kommunala bolagen kan beskrivas som hybridorganisationer eftersom de befinner sig i en speciell kontext mellan den offentliga och den privata sfären. Detta visar sig bland annat då de kommunala bolagen ska ta hänsyn till både offentlig- och privaträttslig lagstiftning samt affärsmässighet kontra samhällsintresse. Med utgångspunkt i denna kontext blir kommunala bolag svåra att styra då styr signaler utgår från de båda styrlogikerna, privat och offentlig. Studiens syfte är därför att beskriva och finna förklaringar till vilka styr signaler som påverkar verksamheten i kommunala aktiebolag. Dokument- och intervjustudien har utifrån tre teman visat på resultat där det framgår att ägardirektiv och ägarstyrning spelar en viss roll för styrningen av bolaget. Däremot är den sammantagna styrningen från ägarna att anse som svag, främst med hänsyn till de motstridigheter som finns i delar av ägardirektivet. Även styrelsens styrning är i vissa avseenden att anse som svag då den är politiskt sammansatt och därigenom mindre insatt i verksamhetsfrågor. En övergripande slutsats blir därför att den interna styrningen i bolaget spelar en avgörande roll eftersom vd har en stark position då han fastställer en del av bolagets färdriktning.

Nyckelord: Kommunala bolag, hybridorganisationer, styr signaler, ägarstyrning, styrelse, intern styrning

# Innehåll

1. Inledning .....	5
1.1 Affärsmässighet och samhällsintresse .....	5
1.2 Lagstiftning .....	6
1.2.1 Kommunallagen .....	6
1.2.2 Aktiebolagslagen .....	6
1.2.3 Konkurrenslagstiftning .....	7
1.3 Problemformulering .....	7
1.4 Syfte .....	8
2. Metod .....	9
2.1 Val av metod .....	9
2.2 Val av kommunalt bolag .....	9
2.3 Dokumentstudie .....	10
2.4 Intervjustudie .....	10
2.5 Validitet och reliabilitet .....	11
3. Referensram .....	12
3.1 Ägardirektiv och ägarstyrning .....	12
3.1.1 Ägardirektiv .....	12
3.1.2 Budgetstyrning i kommunal verksamhet .....	13
3.1.3 Målstyrning .....	14
3.2 Aktiebolagets styrelse .....	14
3.2.1 Styrelsens sammansättning och uppgift .....	15
3.2.2 Styrelse och vd .....	16
3.2.3 Styrelsens styrfunktion .....	16
3.3 Intern styrning .....	16

3.3.1 Balanserat styrkort i kommunal verksamhet.....	16
3.3.2 Kulturell styrning .....	18
3.3.3 Vd:s roll i intern styrning .....	18
3.4 Analysmodell.....	20
<b>4. Empiri .....</b>	<b>21</b>
4.1 Got Event AB .....	21
4.2 Ägardirektiv och ägarstyrning .....	21
4.2.1 Dokumentstudie .....	21
4.2.2 Intervjustudie .....	22
4.3 Styrelse .....	24
4.3.1 Dokumentstudie .....	25
4.3.2 Intervjustudie .....	25
4.4 Intern styrning.....	26
4.4.1 Dokumentstudie .....	26
4.4.2 Intervjustudie .....	27
<b>5. Analys .....</b>	<b>30</b>
5.1 Ägardirektiv och ägarstyrning .....	30
5.2 Styrelse .....	32
5.3 Intern styrning.....	33
<b>6. Slutsatser.....</b>	<b>35</b>
<b>Referenslista .....</b>	<b>37</b>

# 1. Inledning

Att kommuner organiserar sin verksamhet i aktiebolagsform har de senaste decennierna visat sig vara en stark trend och är en vanligt förekommande organisationsform i kommuner. Utvecklingen mot att kommuner i större utsträckning väljer att bedriva sin verksamhet i aktiebolagsform har resulterat i att flera kommuner idag innehar ett stort antal bolag som tillhandahåller en betydande del av de allmännyttiga tjänsterna (Stattin, 2007:13). Dessutom tillförs kommunen i de flesta fall stora ekonomiska vinster genom de kommunala aktiebolagen. Den ekonomiska utvecklingen i bolagen har därför stor påverkan på kommunens samlade ekonomi (SKL, 2006:5). Thomasson (2013) framhåller att kommunalt ägda bolag i Sverige i kombination med dess stora omsättning samt att verksamheterna avser samhällliga intressen gör kommunala bolag till intressanta studieobjekt. I fråga om hur man styr ett kommunalt aktiebolag saknas dessutom på området vedertagna riktlinjer. Samtidigt finns det en mängd litteratur som behandlar bolagsstyrning av privatägda bolag, men denna litteratur tar inte hänsyn till att det kommunala bolaget verkar i en speciell kontext mellan det offentliga och det privata skiktet (Thomasson, 2013:13). När bolag bedrivs i denna speciella kontext sker en separation från bolaget och kommunen som ägare, vilket medför att det politiska inflytandet kan minska över verksamhet, budget och insyn (Thomasson, 2013:61f).

## 1.1 Affärsmässighet och samhällsintresse

Kommunala aktiebolag ska verka utifrån ett samhällsintresse samtidigt som de har krav på sig att bedriva sin verksamhet på affärsmässiga grunder. Enligt Thomasson (2013:14f) finns vissa svårigheter i att definiera det vida begreppet affärsmässighet men där en förklaring är förmågan att ta betalt för de faktiska kostnaderna för de tjänster bolaget erbjuder. Dessutom bör affärsmässighet i sammanhanget även ta hänsyn till ekonomisk hållbarhet. Vad beträffar samhällsintresse finns ingen klar definition eftersom begreppets betydelse kan variera utifrån den sektor bolaget verkar i, samtidigt som definitionen kan förändras över tid. Oavsett hur man väljer att definiera samhällsintresse är det av stor vikt att poängtera att kommunala aktiebolag till skillnad från privata bolag ska förhålla sig till mål som går utöver affärsmässighet och vinstintresse. Som ett resultat av detta omfattas kommunala aktiebolag av två styrlogiker som utgår från privat och offentlig sektor vilket kan försvåra kommunens ägarroll och dess styrning (Thomasson, 2013:14ff).

## **1.2 Lagstiftning**

I de fall kommuner väljer att bedriva sin verksamhet i bolagsform måste det kommunala bolaget förhålla sig till både privat och offentlig lagstiftning genom bland annat aktiebolagslagen, konkurrenslagen och kommunallagen, vilket ytterligare ger de kommunala bolagen dess särprägel. Samtidigt som det i kommunallagen återfinns demokratiska principer för det kommunala bolaget, såsom att bedriva verksamhet utifrån det allmänna intresset är utgångspunkten för aktiebolagslagen att aktiebolag ska agera utifrån ett vinstsyfte (Thomasson, 2013:24f).

### **1.2.1 Kommunallagen**

I enlighet med 2 kap. 1 § Kommunallagen (1991:900) får kommunen bedriva verksamhet som har anknytning till dess invånare och område. Verksamheten får med hänsyn till 2 kap. 7 § Kommunallagen (1991:900) bedrivas inom näringslivet förutsatt att det sker utan vinstsyfte och med hänsyn till den allmännyttan som tillförs invånarna. Vid utformningen av ett kommunalt aktiebolag ska fullmäktige fastställa verksamhetens ändamål och de befogenheter som utgör ramen för bolagsordningen. Av 2 kap. 17 § 1 st. 1-3 p. Kommunallagen (1991:900) framgår att det i bolagsordningen även ska anges att fullmäktige beslutar i principiella- eller betydande frågor. Bolagsordningen är allmänt utformad och utgör ramen för verksamheten, vilket resulterar i att det är av stor vikt att kommunen utarbetar tydliga styr- och ägardokument (SKL, 2006:5ff).

De kommunalrättsliga principer som omnämns i Kommunallagen bör även gälla för kommunala bolag. Det är kommunens ansvar att genom bolagsordningen eller ägardirektiv införa bestämmelser i huruvida principer om den allmänna kommunala kompetensen, lokaliseringsprincipen, likställighetsprincipen och självkostnadsprincipen ska gälla för bolaget. Om dessa principer inte innefattas i direktivet har det kommunala bolaget ingen skyldighet att tillämpa dem (Meyer & Månsson, 2009:51).

### **1.2.2 Aktiebolagslagen**

Eftersom kommunala bolag är aktiebolag ska de utöver kommunallagen även tillämpa aktiebolagslagen som primärt syftar till att reglera vinstdrivande bolag. I bolagsordningen ska verksamhetens ändamål framgå samtidigt som bolagets syfte bör fastställas. Om syftet inte

finns preciserat i bolagsordningen övergår aktiebolagets avsikt med verksamheten automatiskt till att generera vinst och utdelning till sina aktieägare, vilket inte är förenligt med kommunallagen (Stattin, 2007:19ff).

Att kommunala aktiebolag ska bedrivas på affärsmässiga grunder och får generera vinst kan ifrågasättas utifrån demokratiska principer. Denna problematik synliggörs i de fall kommunala aktiebolag ingår i en koncern. Genom att aktiebolaget ingår i en koncern ges möjligheten att omfördela kapital mellan bolagen, där överskott i ett bolag kan täcka underskott i ett annat, samtidigt som vinsten undgår beskattning. Mot bakgrund av det kan man ifrågasätta hur demokratiskt förenligt det är att täcka ett underskott med medel som inte är överensstämmande med bolagets kompetens (Meyer & Månsson, 2009:34).

### **1.2.3 Konkurrenslagstiftning**

I enlighet med 3 kap. 27 § Konkurrenslagen (2008:579) förbjuds kommuner att bedriva säljverksamhet av varor och tjänster om det snedvrider eller hämmar konkurrensen på marknaden. Utifrån en rapport som genomfördes på uppdrag av forskningsinstitutet Ratio framgår att privata bolag upplever en viss konkurrens från kommunala bolag med anknytning till kommunala kärnverksamheter. Rapporten visar tydligt på att de privata aktörerna upplever att de kommunala bolagen har en lägre prissättning, vilket medför att konkurrensen blir snedvriden (Lundbäck & Daunfeldt, 2013:38f).

## **1.3 Problemformulering**

Kommunala aktiebolag kan ses som hybridorganisationer eftersom de verkar inom dels offentlig kontext, dels bolagskontext. I den offentliga kontexten regleras det kommunala aktiebolaget av kommunallag samt speciallagar, vilket ställs mot aktiebolagslagen som figurerar inom bolagskontexten. Dessutom är kommunala aktiebolag politiskt styrda organisationer med krav på offentlighet för att på så vis uppnå legitimitet. För att uppnå legitimitet i enlighet med bolagskontexten ska bolaget i sin verksamhet visa på affärsmässighet och effektivitet. Att verka inom de båda kontexterna medför problem eftersom intressenter inom den privata och den offentliga sfären har olika förväntningar på hur bolaget ska styras (Thomasson, 2013:97). Eftersom en hybridorganisation verkar inom en tvetydig kontext kan styrningen från ägarna bland annat försvagas vid utformningen av mål för verksamheten. Då

dessa mål tar avstamp i både den offentliga och den privata sfären finns en ökad risk för att målkonflikter uppstår (Thomasson, 2009:354). Utifrån ovan förda resonemang framgår att kommunala aktiebolag omfattas av två styrlogiker som tar avstamp i offentlig och privat kontext och där svårigheter uppstår när dessa ska integreras (Thomasson, 2013:17). Ett exempel som visar på problematiken då dessa styrlogiker kolliderar är i de fall ett kommunalt bolag utifrån mål ska tillvarata ett allmänt intresse och samtidigt utifrån budget uppvisa ett positivt resultat.

För att belysa hur de båda styrlogikerna påverkar styrsignaler inom kommunala bolag kan denna styrning brytas ned i följande tre delar; ägarstyrning, styrelsens styrfunktion samt intern styrning (Thomasson, 2013). Eftersom dessa tre utgångspunkter tar olika ansats utifrån de båda styrlogikerna kan de anses ge upphov till olika typer av styrsignaler eftersom ägarens, styrelsens och ledningens styrning skiljer sig åt. Då ägarna verkar inom politiska organ där styrsignaler bland annat kan visa sig i transparens och att bolaget styrs i enlighet med samhällsintresset kan ägarstyrning betraktas ha sin utgångspunkt i den offentliga kontexten. Eftersom styrelsen är politiskt tillsatt och i de flesta fall enbart bestående av politiker kan även denna styrform ge upphov till styrsignaler som tar avstamp i den offentliga kontexten. Detta på grund av att en politiskt sammansatt styrelse kan ses som ägarnas förlängda arm, vilket ökar ägarnas möjlighet till ansvarsutkrävande (Thomasson, 2013:80ff). I den interna styrningen återfinns styrsignaler från den privata kontexten där det centrala för bolagets verksamhet är att den bedrivs på affärsmässiga grunder, uppvisar goda ekonomiska resultat och därigenom kan vara konkurrenskraftiga.

## **1.4 Syfte**

Mot bakgrund av ovan framställda svårigheter i styrning av kommunala bolag har följande syfte formulerats:

Syftet med uppsatsen är att beskriva och finna förklaringar till vilka styrsignaler som påverkar verksamheten i kommunala bolag.



## **2. Metod**

I följande avsnitt redogörs och argumenteras för de metodval som gjorts för studien. Inledningsvis ges en beskrivning av den ansats studien har sin utgångspunkt i. Därefter redogörs för val av kommunalt bolag samt de avvägningar som gjorts gällande insamling av data.

### **2.1 Val av metod**

Vid utformningen av referensramen har vi utgått från tidigare litteratur kring styrning och därmed skapat en referensram som är relevant för studien. Det innebär att studiens ansats är abduktiv, det vill säga pendlar mellan ett induktivt och deduktivt synsätt eftersom vi inte fullt ut testat befintlig teori eller genererar ny teori (Bryman, 2002:361f). Ytterligare ett metodval som gjorts för studien är tillämpningen av en kvalitativ metod. Studiens syfte är att beskriva och finna förklaringar till vilka styrsignaler som påverkar verksamheten i kommunala bolag. För att uppfylla studiens syfte har vi både genomfört en dokumentstudie där vi kartlagt den styrning som utövas i ett kommunalt bolag samt en intervjustudie för att ytterligare belysa hur kommunala bolag styrs. Valet av en kvalitativ metod grundar sig i att denna typ av forsknings utgår från en samhällsvetenskaplig och mänsklig kontext. Genom att samla in människors ståndpunkter och reflektioner på ett djupgående tillvägagångssätt kan en bild av en social verklighet skapas (Bryman, 2002:361f).

### **2.2 Val av kommunalt bolag**

I val av ägarkommun spelade tidsfristen en avgörande roll då vi valde en kommun i vår geografiska närhet. Göteborgs Stad har ett hundratal kommunala bolag där cirka tjugo av dem är vilande (Göteborgs stad). Vi ville studera ett bolag som var aktivt och helägt av kommunen för att tydliggöra hur en ägarkommun och styrelse utövar styrning på ett kommunalt bolag. Valet av Got Event AB som studieobjekt grundar sig i att bolaget är medelstort sett till antal anställda, vilket ger oss bättre möjlighet att genomföra en djupgående fallstudie än i ett stort bolag där styrningen kan vara svårare att kartlägga.

## 2.3 Dokumentstudie

Studiens andra del i insamling av empirin har sin utgångspunkt i en dokumentstudie där sju dokument har granskats. Dokumenten i fråga om ägarstyrning avser bolagets ägardirektiv, budgetdokument samt prioriterade mål från Göteborgs stad. De dokument som granskats utifrån styrelse tar upp dess sammansättning samt den vision och affärsidé som utformats för bolaget. Vad beträffar den interna styrningen har det balanserat styrkortet och de policyer bolaget ska förhålla sig till granskats. Dokumentstudien bidrar till en inblick i organisationen och ger en samlad bild av den styrning som utövas i fråga om ett kommunalt bolag. I tolkningen av dokument finns en rad analysmetoder, men där vi valt att utgå från hermeneutik. Utifrån ett hermeneutiskt synsätt vill vi lyfta fram dokumentens egentliga innebörd och på så vis ta reda på de avsikter som funnits hos upphovsmännen (Bryman, 2002:501ff). I detta fall ägarkommunen, styrelsen samt bolaget.

## 2.4 Intervjustudie

I genomförandet av intervjuer har vi utgått från en semistrukturerad metod (Bryman, 2003:413:ff) där vi använt oss av en intervjuguide. Med denna metod kunde vi med större frihet diskutera och anpassa intervjufrågor som ett komplement till intervjuguiden och dess teman. Det var även av stor vikt för intervjuerna att de präglades av flexibilitet och följsamhet där särskild hänsyn togs till respondenternas ståndpunkter, vilket bidrog till uttömmande och detaljerade svar.

För att genomföra intervjuer med företrädare för det kommunala aktiebolaget valdes sex respondenter ut. Samtliga respondenter innehar ledande positioner i bolaget, vilket bidrog till att de var väl insatta i hur bolaget styrs. Val av respondenter grundade sig i ett så kallat kedjeurval där vi till en början kom i kontakt med en respondent som utifrån studiens syfte rekommenderade fem andra lämpliga respondenter. Ett kedjeurval lämpar sig bäst i de fall man vill genomföra en kvalitativ studie eftersom det möjliggör att man kommer i kontakt med respondenter som har relevant kunskap kring det område som undersöks (Bryman, 2002:196f).

De respondenter vi intervjuat från Got Event AB är; vd, administrativ chef, chef för Scandinavium, chef för teknik, evenemangsledare för Scandinavium och evenemangsledare för Ullevi. För att beskriva hur den externa styrningen från ägare och styrelse utövas och

uppfattas av bolaget har vi utgått från de som blir styrda och därför valt att enbart genomföra intervjuer med anställda inom bolaget och exkluderat ägarens och styrelsens uppfattning i frågan. I denna djupgående fallstudie av Got Event har vi därför valt att fokusera på hur tjänstemännen i bolaget uppfattar vad som påverkar intern och extern styrning i verksamheten.

## **2.5 Validitet och reliabilitet**

Validitet avser att mäta om de slutsatser som en studie genererat har ett samband. Den interna validiteten visar på om ett kausalt samband föreligger mellan två eller fler variabler (Bryman, 2002:50). För att uppnå en viss validitet i vår studie har en väl utformad referensram underbyggt analys och slutsatser utifrån empirin, vilket har bidragit till att studiens syfte uppfyllts. Vidare visar reliabilitet på hur tillförlitliga resultaten blir för en studie och om dessa blir densamma om studien upprepas på ett nytt fall (Bryman, 2002:49). Denna typ av generaliserbarhet kan beskrivas som statistisk vilket kräver att fallstudiens resultat är generaliserbart för flera populationer. Denna studie kommer istället uppnå en analytisk generaliserbarhet där de teorier kring styrning av kommunala bolag som uppstår utifrån empirin skulle kunna skapa generaliserbarhet för andra fallstudier (Yin, 2007:28).

### **3. Referensram**

I referensramen för studien belyses styrningen av kommunala aktiebolag utifrån följande tre teman; ägardirektiv och ägarstyrning, styrelse samt intern styrning. Inledningsvis redogörs för ägardirektiv och ägarstyrning vars innehåll därefter förklaras ytterligare utifrån en beskrivning av budgetstyrning och målstyrning. Därefter skildras styrelsens funktion för att sedan övergå till att redogöra för den interna styrningen som berör balanserat styrkort, kulturell styrning och vd:s styrning. Avslutningsvis ges en beskrivning av den analysmodell som utarbetats för studien. Genom referensramen ges möjlighet till analys av den insamlade empirin.

#### **3.1 Ägardirektiv och ägarstyrning**

I detta avsnitt beskrivs hur ägarna styr ett kommunalt aktiebolag utifrån ägardirektiv samt andra styrmedel som kan påverka verksamheten såsom budget- och målstyrning.

##### **3.1.1 Ägardirektiv**

För att precisera bolagsordningen ytterligare väljer de flesta kommuner att utfärda ett ägardirektiv som skapar en tydlig bild av de beslut som fattats på bolagsstämman kring ägarstyrningen (Stattin, 2007:44f). Ägardirektivet är bindande för de kommunala bolagens styrelse så länge de inte strider mot bland annat aktiebolagslagen, bolagsordningen eller bolagets intresse. Vidare kan det uppstå svårigheter i tolkning av bolagets intresse där ett sätt att tolka begreppet kan vara att associera det med ägarens typiska intresse. Detta intresse får inte överträdas då det kan vara skadligt för bolaget och kan leda till skadeståndsförpliktelser (Stattin, 2007:45). Vidare får ett ägardirektiv inte utformas på så vis att de begränsar styrelsens eller den verkställande direktörens funktioner i verksamheten (Stattin, 2007:44ff).

Ett ägardirektiv kan utformas som ett komplement till bolagsordningen där förtydliganden kan göras av bland annat bolagets syfte och verksamhet. Följaktligen kan ägardirektivet med fördel användas vid utvärderingar som syftar till att ta reda på huruvida bolaget drivs ändamålsenligt (Thomasson, 2013:72f). Ett tydligt direktiv underlättar inte bara den tillsynsmyndigheten har skyldighet att utöva på kommunala bolags verksamhet, utan även den uppföljning som vd och styrelse utför. Ett ägardirektiv får däremot inte utformas så att man lämnar den roll- och ansvarsfördelning som anges i aktiebolagslagen och ägarna får således

inte utforma direktiv för att styra och påverka den operativa delen av verksamheten (Thomasson, 2013:73f). Utöver vad som anges i lagstiftningen är avvägningen i hur mycket styrning en ägare ska tillämpa på bolaget svår. Å ena sidan underlättar en stark styrning ansvarsutkrävande, men riskerar å andra sidan att göra verksamheten stel. Dessutom kan för lite styrning leda till att bolaget inte styrs i enlighet med dess ändamål, om detta är otydligt fastställt av ägarna (Thomasson, 2013:75f). I detta sammanhang framhåller även Luke (2010) att då intressenter finns inom både den offentliga och privata sfären kan gränsen för ansvarsutkrävande bli otydlig. Vidare framhåller Thomasson (2013:75f) att det bör finnas en balans mellan kontroll och grad av självständighet för att kommunala bolag ska kunna utvecklas och styras på rätt sätt.

### **3.1.2 Budgetstyrning i kommunal verksamhet**

Budget är utifrån traditionella syften en viktig styrmodell i kommunal verksamhet och är sedan lång tid tillbaka lagstadgad och har därigenom blivit normgivande (Brorström mfl, 2005:181). I detta sammanhang framhålls av Göteborgs stad att budgeten är ett viktigt styrinstrument för kommunfullmäktige i att styra stadens verksamheter. Utifrån stadens budget utformar sedan varje förvaltning och kommunalt bolag en egen budget att utgå ifrån (Göteborgs stad).

Vidare är budgetering ett strategiskt och långsiktigt styrinstrument som utgör en del av verksamhetens planeringssystem. Budgetens primära syfte är att effektivt fördela resurser som ska leda till största möjliga måluppfyllselse. Budgetering reglerar även ansvarsåtaganden genom att ansvara för tilldelade resurser som ska leda till en motprestation (Bergstrand & Olve, 1992:14). Eftersom budgetarbete involverar och når ut till en stor del av medlemmarna i organisationen kan den ses som ett starkt verktyg för företagsledningen att kommunicera sina grundtankar med verksamheten till de anställda. Budgeten är inte bara viktig utifrån planering utan spelar också en avgörande roll för hur den löpande styrningen fortgår under året. Framförallt eftersom budgeten beskriver vad som förväntas av de olika enheterna, vilket möjliggör att de kan arbeta relativt självständigt utan att behöva kommunicera i detalj (Bergstrand & Olve, 1992:13). Dessutom kan de anställdas medverkan i budgetprocessen bidra till att nå företagets mål genom ökad motivation och att bättre prestationer genomförs. Budgeten framstår även som ett starkt styrinstrument i de fall företaget upplever ekonomiska svårigheter eftersom företagsledningen då med utgångspunkt i budgeten kan omfördela

resurser inom verksamheten. En sådan omfördelning fordrar dock att företagsledningen är väl insatt i budgetarbetet och har tagit del av sakuppgifter (Bergstrand & Olve, 1992:12f).

Under de senaste decennierna har kritik riktats mot budget som styrinstrument. Kritiken grundar sig i att budgetering kan leda till slöseri med tid och ekonomiska resurser eftersom en stor del av organisationens medlemmar är engagerade i den tidskrävande budgetprocessen. Dessutom finns en del svårigheter med budgetering, framförallt eftersom den sällan överensstämmer med verkligt utfall, vilket kan resultera i att felaktiga beslut tas (Greve, 2011:16ff).

### **3.1.3 Målstyrning**

Mål- och resultatstyrning innebär att mål anges för verksamheten där resultaten följs upp och att beslut sedan tas kring nödvändiga åtgärder. En av de svårigheter som kan uppstå i samband med att målstyrning tillämpas är förhållandet mellan mål och medel. Eftersom ett stort tolkningsutrymme ges i val av medel för att uppnå målet efterfrågas ofta ett förtydligat tillvägagångssätt. Dessutom är gränsdragningen mellan mål och medel svår där ett mål i ett senare skede kan vara medel och vice versa. Ytterligare problem med att uppnå måluppfyllelse kan vara att målen är för många, för övergripande och dessutom motstridiga (Sandahl, 1999:21f). Det finns även en viss problematik i huruvida målen är mätbara, hur de mäts och hur man i förlängningen förhåller sig till resultaten. Om ingen vikt läggs vid huruvida ett mål är mätbart eller ej kan en organisation länge komma undan med att ha många omätbara mål i de fall de aldrig granskas. En sådan situation kan även resultera i en minskad effektivitet i verksamheten då de som verkar i organisationen kan känna sig förvirrade av de oprecisa målen (Forslund, 2009:38ff). Ovan problematik visar på att mål behöver vara mätbara för att utvärderas. På samma sätt finns svårigheter i att följa upp och utvärdera mål om de är för många eftersom målkonflikter enklare kan uppstå, vilket ytterligare försvårar tolkningen av kommunens avsikter (Collin, 2001:15f).

## **3.2 Aktiebolagets styrelse**

I kommande avsnitt redogörs inledningsvis för styrelsens sammansättning och uppgift. Därefter beskrivs styrelsens relation till vd samt dess styrfunktion.

### 3.2.1 Styrelsens sammansättning och uppgift

Om inget annat framgår av bolagsordningen väljs styrelsen i helägda kommunala aktiebolag av ägarna, vilket regleras i aktiebolagslagen (Meyer & Månsson, 2009:45f). I 3 kap. 17 § 1 st. 3 p. Kommunallagen (1991:900) förtydligas bestämmelserna ytterligare genom att kommunfullmäktige utser styrelseledamöter. Vidare är denna förpliktelse av fullmäktige en förutsättning för att det ska vara tillåtet att föra över en kommunal angelägenhet till ett aktiebolag. Vid tillsättningen av styrelseledamöter kan valet ske utifrån politisk tillhörighet då fördelningen grundar sig i proportionalitet, vilket medför att styrelsens sammansättning kan förändras i samband med allmänna val. Styrelsen behöver dock inte enbart bestå av politiker utan kan även innefatta ledamöter med speciell kompetens inom branschen (Thomasson, 2013:80f).

Av aktiebolagslagen framgår att styrelsen har det yttersta förvaltningsansvaret för bolaget och ska bland annat avgöra i frågor som rör fastställande av mål, budget, policyer, långtidsplanering samt omfattande affärstransaktioner (Meyer & Månsson, 2009:63). I aktiebolagslagen fastställs dessutom en skyldighet för styrelsen att utöva intern kontroll genom att fortlöpande hålla sig uppdaterad om koncernens och bolagets ekonomiska situation, varpå ett aktivt styrelsearbete krävs. Genom den interna kontrollen vill man bland annat förhindra att felaktigheter i bokföringen uppstår samt säkerställa att de transaktionerna som rör bolagets tillgångar är i enlighet med bolagets intresse och intentioner (Meyer & Månsson, 2009:41). För att klara av de uppgifter som nämnts ovan krävs att styrelsen besitter nödvändig kompetens och kunskaper kring bolaget och dess intresse. Mot bakgrund av det genomförs styrelseutbildningar i samband med att styrelseledamöter byts ut, för att i sin tur säkerställa att samtliga ledamöter är medvetna om sitt ansvar och sin roll i bolaget (Thomasson, 2013:84).

Styrelsens funktion och uppgift kan variera, vilket blir tydligt genom att bolag som fokuserar på kontroll i större utsträckning väljer politiker till sin styrelse för att i sin tur underlätta insyn och ansvarsutkrävande. Om bolaget istället kräver att verksamheten ständigt utvecklas och är beroende av nya innovationer väljs istället en mer nyanserad styrelse där styrelseledamöter med branschvana kan driva bolaget effektivt (Thomasson, 2013:84f).

### **3.2.2 Styrelse och vd**

För att styrelsen inte ska stå som ensamt förvaltningsorgan utses en verkställande direktör, vilket är en av styrelsens viktigaste uppgifter. Eftersom vd har till uppgift att sköta den löpande förvaltningen, vilket i sin tur har påverkan på bolagets utveckling fungerar styrelsen som en kontrollfunktion gentemot vd (Meyer & Månsson, 2009:17). Med hänsyn till styrelsens övergripande ansvar för uppföljning ska styrelsen utöver att kontrollera vd i sitt fortlöpande arbete även utvärdera hur beslut i stort verkställts under det gångna året. I lagstiftningen finns ingen precis angivelse för vad som är styrelseuppdrag, vilket ställer krav på att styrelsen fastställer tydliga verksamhetsområden för sig och vd. Då styrelsen ska besluta i frågor som är av principiell eller stor betydelse uppkommer även en gråzon där en bedömning måste göras utifrån varje enskilt fall i huruvida det ankommer på styrelse eller vd att besluta i ärendet (Meyer & Månsson, 2009:67f).

### **3.2.3 Styrelsens styrfunktion**

I fråga om styrelsens styrfunktion framhåller Anjou (2011:38) att kommunpolitikerns påverkansgrad i kommunal verksamhet är att anse som låg samtidigt som styrningen kan ses som partiell. Med partiell styrning avses bland annat att styrelsen i första hand styr starkt över bolagets kostnadsram och framtida prestationer. I motsats till ovan kan styrningen framstå som svag då politiskt sammansatta styrelser tenderar att styra i de frågor de förstår och finner politiskt betydelsefulla (Anjou, 2011:39).

## **3.3 Intern styrning**

Kommunala aktiebolag har en mängd olika styrmodeller till sitt förfogande som de kan använda sig av för att styra verksamheten. Detta avsnitt tar avstamp i den mest framträdande styrning som utövas internt i bolaget där fokus riktas mot balanserat styrkort, kulturell styrning och vd:s styrning.

### **3.3.1 Balanserat styrkort i kommunal verksamhet**

Offentliga organisationer använder sig oftast av olika styrmodeller för att kunna styra och utveckla verksamheten. Dessa styrmodeller ska bidra till att binda samman organisationens



vision till handlingsplaner och aktiviteter. Offentlig verksamhet syftar inte till att generera vinst vilket leder till att de i större utsträckning än privat verksamhet bör ta hänsyn till mål som inte enbart är av finansiell karaktär. En av de styrmodeller som fokuserar både på finansiella mått och på verksamhetsmått är det balanserade styrkortet (Eriksson, 2006:13ff), vilket används av Got Event.

Det balanserade styrkortet introducerades av Kaplan & Norton (1992:71) som en motreaktion på den traditionella ekonomistyrningen som enbart fokuserade på finansiella mått. Eftersom organisationer utvecklats sedan industrialiseringen och mött ett större informationsflöde växte en efterfrågan för verksamhetsmått fram. Ett finansiellt perspektiv var enligt författarna fortfarande nödvändigt men modellen utformades med tre kompletterande perspektiv; kundperspektivet, processperspektivet och innovations- och lärandeperspektivet (Kaplan & Norton, 1992:71).

Kundperspektivet grundar sig i den långsiktiga analys en organisation bör göra för att ta reda på hur de uppfattas av sina kunder samt hur de i framtiden ska behålla nöjda kunder. Vidare vill man utifrån processperspektivet bidra till att förbättringar kan göras i hela värdekedjan för verksamheten genom att granska inflöde och utflöde. Dessutom vill man genom innovations- och lärandeperspektivet bidra till att medarbetarna ständigt lär sig nya saker och ger uttryck för nya idéer, samt att icke-värdeskapande aktiviteter minimeras. Slutligen behandlar det finansiella perspektivet de delar som ägarna intresserar sig för, däribland resultat och framtidsutsikter. Centralt för det balanserade styrkortet är att mål och mått till skillnad från i den traditionella ekonomistyrningsmodellen formuleras utifrån företagets vision och strategi. För att styrkortet ska fungera som ett bra styrmedel krävs även att relevanta och noga övertänkta mål och mått sätts för varje perspektiv, vilket underlättar en kontinuerlig uppföljning (Kaplan & Norton, 1992:72ff).

Det ursprungliga balanserade styrkortet består inte av några fasta komponenter och dess utveckling har på grund av det visat sig vara dynamisk då flera olika versioner sägs existera. Genom att förändra den uppsättning egenskaper som finns i det ursprungliga balanserade styrkortet har det på senare tid utvecklats i flera led. Detta visar sig till exempel i att det balanserade styrkortet har anpassats för skandinaviska organisationer genom att kompletteras med ytterligare ett perspektiv som fokuserar på medarbetaren. Medarbetarperspektivet är således inte utarbetat av Kaplan och Norton utan de anser tvärtom att ett separat perspektiv för medarbetarna kan ta fokus från verksamhetens strategi (Ax & Bjørnenak, 2005:11f).

### 3.3.2 Kulturell styrning

För att skapa en organisationskultur har ledningen ett antal redskap till sitt förfogande. Det vanligaste är att organisationer utformar så kallade uppförandekoder i form av regler och principer som de anställda inom organisationen dels i det dagliga arbetet, dels privat ska förhålla sig till (Merchant & Van der Stede, 2012:90). Ledningen kan även påverka organisationskulturen genom gruppbelöningar, såsom bonusar, men också hur man väljer att utforma verksamhetens lokaler. Dessa koder skapar tillsammans den gemensamma organisationskultur som finns inom organisationen vars primära syfte är att värna organisationens anseende (Merchant & Van der Stede, 2012:92f). Uppförandekoder tar vanligtvis avstamp i den vision som finns formulerad för verksamheten vilket genomsyrar det sätt som ledningen vill att verksamheten ska fungera. Vidare kan uppförandekoderna variera och se olika ut beroende på organisation, men där värden som integritet, team work, innovation samt kundfokus återfinns inom de flesta organisationer. För att uppförandekoderna ska få genomslag i verksamheten krävs att de föregås av god ton samtidigt som ledningen lyfter fram dem och låter de genomsyra hela verksamheten (Merchant & Van der Stede, 2012:91).

Studier i huruvida uppförandekoderna fungerar eller ej visar på tvetydiga bevis där de anställda snarare jämför sitt etiska uppförande med varandra än med de regler och principer som finns formulerade för organisationen. Dessutom tenderar organisationskulturer att hämma verksamheten i de fall de är starka genom att den förstelnas, vilket försvårar anpassning i de fall förutsättningarna för verksamheten förändras snabbt.

Organisationskulturer kan även ha negativ inverkan på verksamheten i de fall ledningen inte följer uppförandekoderna, eller rentav visar på dåligt uppförande, vilket i värsta fall leder till missnöjda medarbetare. (Merchant & Van der Stede, 2012:91f).

### 3.3.3 Vd:s roll i intern styrning

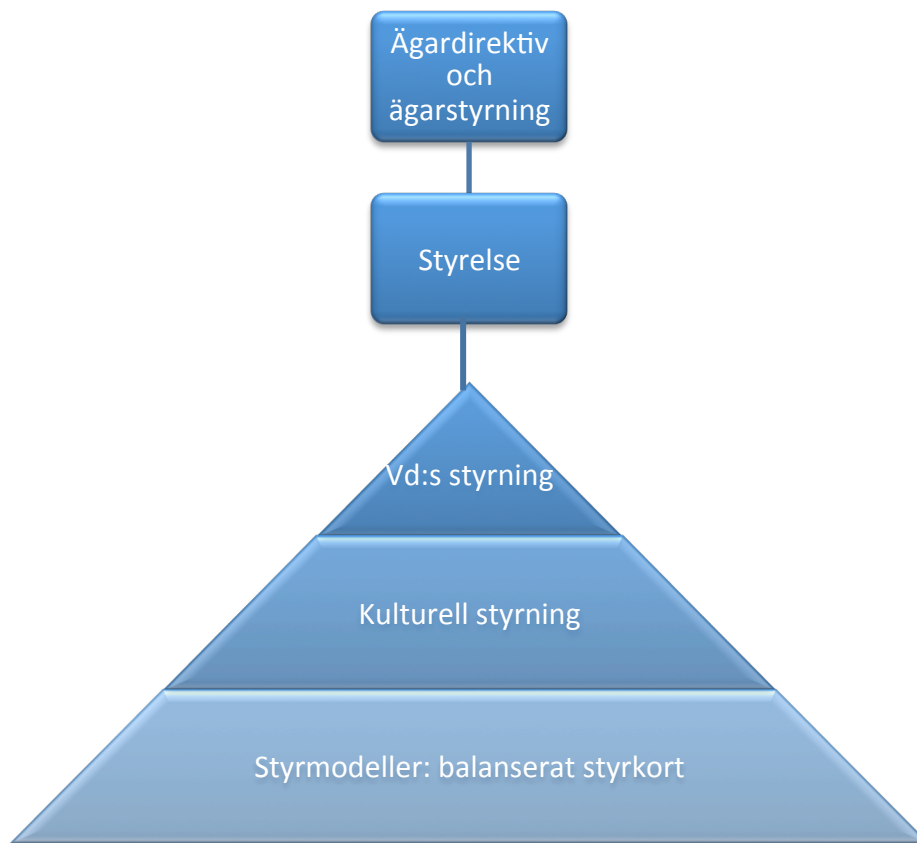
Utöver vad som regleras i aktiebolagslagen angående vd:s roll och ansvar kan styrelsen utforma vilka befogenheter som ska ges. Vid detta övervägande tas hänsyn till verksamhetens karaktär samt ägarnas vilja att styra vd, vilket påverkar vd:s möjligheter att utveckla verksamheten i önskad riktning (Thomasson, 2013:87). Om vd:s uppdrag är vagt formulerat och styrelsen är passiv i sin styrning uppstår ett tolkningsutrymme som kan leda till att vd får

för mycket makt. Vidare kan en styrelse som till mestadels består av politiker sätta vd i sådan position där denne har ett övertag i kompetens vilket kan ge vd ett ökat inflytande. En otydlig styrningsroll från ägare och styrelse behöver inte betyda att maktmissbruk blir följden, utan att vd istället efterfrågar klarare riktlinjer eftersom det kan vara svårt att veta vilka strategier som ägarna förespråkar (Thomasson, 2013:88ff).

I tidigare avsnitt om styrelsens förhållande till vd beskrivs hur en av styrelsens viktigaste uppgifter är att tillsätta och avsätta vd. Utöver den kontrollen nämns ovan att styrelsens styrningsroll gentemot vd kan vara av varierande karaktär. Mot bakgrund av det är vd:s befogenheter i kommunala bolag inte något som går att generalisera utan vd:s roll i den interna styrningen är något som kan variera från fall till fall.

### 3.4 Analysmodell

Den analysmodell som utformats inom ramen för studien är en modell för hur empirin som samlats in och redovisats har kunnat analyseras. För att beskriva och finna förklaringar till vad som påverkar verksamheten i kommunala bolag har styrning av kommunala bolag belysts utifrån följande tre teman; ägarstyrning och ägardirektiv, styrelse samt intern styrning. I användandet av en tematisk analys begränsas datainsamlingen till våra valda teman vilket skapar en bättre struktur och underlättar vid analysen. Vidare nyanseras analysen ytterligare av teman då skillnader och likheter mellan intervjupersoner kan framträda (Bryman, 2002:528f).



Figur 1: Analysmodell för styrning av kommunala bolag.

## 4. Empiri

I detta kapitel redovisas det empiriska material som samlats in för studien. Sammantaget belyses studiens tre teman separat utifrån både dokumentstudie och intervjustudie.

### 4.1 Got Event AB

Got Event AB ägs av Göteborgs stad och ingår i koncernen Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB. Bolaget genomförde föregående år 293 evenemang och är därigenom ett av de ledande arenabolagen i Norden. Got Event driver Scandinavium, Ullevi, Valhalla IP, Valhalla sporthallar, Wallenstamshallen, Frölundaborg, Valhallabadet samt Gamla Ullevi via dotterbolag. Deras kärnverksamhet är dock i första hand i form av att vara arenauthyrare till evenemang på Scandinavium och Ullevi. Bolaget är indelat i olika områden, vilka är; Administration, Marknad, affärsområde (AO) Scandinavium, AO Ullevi, AO Evenemangsservice, AO Valhallabadet samt AO Teknik och fastighet.

### 4.2 Ägardirektiv och ägarstyrning

I detta avsnitt ges en beskrivning av bolagets ägardirektiv, budget samt mål från ägarna. Därefter kompletteras beskrivningen av dokumenten med en redogörelse för intervjustudien, där respondenterna fått ta ställning till den styrning som utövas av ägarna.

#### 4.2.1 Dokumentstudie

Utifrån de styrinstrument som en ägarkommun har till sitt förfogande är ägardirektivet att anse som ett av de viktigaste. I Got Event AB:s ägardirektiv fastställer ägarkommunen de intentioner som finns för bolagets verksamhet. Dessa intentioner visar sig bland annat genom att Got Event ska ansvara för förvaltning och drift av de evenemangsarenor som de handhar. Dessutom ska Got Events verksamhet bidra till att Göteborg på kort och lång sikt är ledande som evenemangsstad. Ägardirektivet reglerar även att det av kommunen delägda bolaget Göteborg & Co ska ansvara för bolagets affärsrelationer, planering, marknadsföring och sponsringsaktiviteter, där Got Event ska främja samverkan mellan bolagen. Av direktivet framgår även att bolaget ska fokusera på att öka sina intäkter för att i sin tur minimera det

koncernbidrag som erhålls av moderbolaget. Ytterligare styrning som ägarkommunen utövar över bolaget är att inhämta kommunfullmäktiges ställningstagande i beslut som är av principiell betydelse.

Utifrån Got Events dokument kring budget kan ägarnas styrning visa sig i det koncernbidrag som verksamheten är beroende av. Koncernbidraget ges årligen för att kompensera för bolagets negativa resultat. Det är dessutom satt på förhand vilket kan vara problematiskt då evenemangsverksamhet tenderar att vara dynamisk sett till intäkter eftersom man inte kan förutse nästkommande års evenemang. Got Event tog även över driften av Gamla Ullevi via dotterbolaget 2011 vars verksamhet uppvisar underskott, vilket inte har kompenserats för i koncernbidraget. Med hänsyn till det beskriver Got Event i sin budget att de måste erhålla ett högre koncernbidrag de närmsta åren för att behålla eget kapital och undvika nedskärningar i verksamheten. Budget är således inte enbart att betrakta som styrinstrument utan även ett verktyg för bolag och ägare att kommunicera.

I Göteborgs stads budget formuleras en mängd mål utifrån sociala, ekonomiska och ekologiska perspektiv som kommunens samtliga verksamheter ska ta hänsyn till i sin verksamhet. Utifrån dessa mål beslutar bolagets styrelse om ett antal prioriterade mål som varierar i anpassning för verksamheten och som ska uppfyllas i större eller mindre omfattning. Exempel på mål som tar avstamp i det sociala perspektivet kan vara att göteborgarnas livschanser ska utjämnas samt att jämställdheten i stadens verksamheter ska öka. Inom det ekonomiska perspektivet återfinns mål som att resurshushållningen ska öka och att Göteborgs näringslivsklimat ska förbättras. Avslutningsvis formuleras mål för det ekologiska perspektivet där bolaget bland annat ska verka för att det hållbara resandet ska öka samt öka mängden miljömåltider till 50 %.

#### **4.2.2 Intervjustudie**

Av intervjuerna framgick att det när bolaget bildades saknades ägardirektiv och att det först utformades åtta år senare. Detta var i en tid då diskussioner pågick kring huruvida Got Event och Göteborg & Co tillsammans skulle bilda ett gemensamt bolag. Mot bakgrund av det är ägardirektivet utformat utifrån att de båda bolagen ska bedriva ett nära samarbete. Detta samarbete visar sig bland annat genom att Got Event enligt direktivet ska köpa tjänster i form av marknadsföring av Göteborg & Co, vilket i sin tur bryter mot lagen om offentlig upphandling. Dessutom är ägardirektivet utformat på så vis att det kan uppfattas som att

Göteborg & Co även ska ha hand om Got Events intäktssida genom att värva evenemang, vilket samtliga respondenter framhåller som ouppnåeligt att arbeta utefter.

Evenemangsledaren för Ullevi förklarar att det saknades en förståelse från ägarna när direktivet utformades och att det i praktiken inte var så enkelt att förena de båda verksamheterna. I fråga om ansvarsfördelningen mellan bolagen utvecklar han följande resonemang;

”Det viktigaste är inte vem som gör vad, utan det viktigaste är dels att vi genomför evenemang som håller igång våra arenor och även att man genererar intäkter till staden ”

Got Events vd tror att direktivet för bolaget inom snar framtid kommer att ändras, men betonar att han måste följa det befintliga direktivet då alternativet är att lämna sin position. Vidare framhålls att det viktigaste är att kunden inte hamnar i mellan, utan att Got Event och Göteborg & Co agerar samspelt.

I fråga om hur man arbetar utifrån ägardirektivet förklarar chefen för Scandinavium att ägardirektivet är bra, men lämnar ett tolkningsutrymme. Detta tolkningsutrymme var en gemensam ståndpunkt hos samtliga respondenter även om deras åsikter kring ägardirektivets kvalitet gick isär. Inom varje affärsområde utformas även en verksamhetsplan samt andra styrdokument där ägardirektivet och bolagets uppdrag tolkas och bryts ned.

Vidare beskriver den administrativa chefen samt vd att det finns svårigheter att i veta när kommunfullmäktiges ställningstagande ska inhämtas i beslut av stor vikt, vilket ska ske i enlighet med ägardirektivet. I detta sammanhang framhålls att en gråzon kan uppstå i fråga om att tolka beslut som är av principiell eller stor vikt. Det kan åskådliggöras genom det lån som styrelsen 2011 godkände för Västra Frölunda Hockey Club där man inte inhämtade beslut från kommunfullmäktige. De två respondenterna framhåller att klubben var nära konkurs vilket fordrade ett snabbt beslut. Efter den hårda kritik bolaget fick utstå för beslutet är de båda respondenterna överens om att kommunfullmäktiges ställningstagande borde inhämtats i frågan.

Gällande budget som styrinstrument från ägarna ger samtliga respondenter en bild av att budget i sig inte är ett styrinstrument. Framförallt eftersom det inom evenemangsbranschen finns svårigheter i att förutse nästkommande års evenemang. Mot bakgrund av det framhåller

respondenterna vikten av att istället använda sig av prognoser och kalkyler för att styra verksamheten. I detta sammanhang ger den administrativa chefen sin bild av budget;

”Vi styrs inte av budgeten, vi styrs av verkligheten (...)

Budget blir mer som en första prognos”

Vad som också tydligt går att urskilja utifrån intervjuerna är att bolaget vid planering av evenemang tar stor hänsyn till samhällsintressen, vilket kan resultera i intäkter för staden. Ett exempel på det kan vara när Got Event 2013 tog sig an friidrotts-EM där man räknade med en förlust, men där evenemanget genererade intäkter till staden i form av turism och marknadsföring. Även om respondenterna inte uppfattar budget som ett styrinstrument är det på förhand uppsatta koncernbidraget ändå att anse som styrning från ägarna. Vidare påpekar samtliga respondenter att koncernbidraget borde ges i efterhand då det kan anpassas till verksamheten. Trots att koncernbidraget teoretiskt sett är bakvänt betonar vd att det inte för med sig några större svårigheter då budgeten anpassas utifrån bidraget.

Utifrån de prioriterade mål som bolaget varje år erhåller från Göteborgs Stad är samtliga respondenter eniga i att målen är för många och inte så väl anpassade för Got Events verksamhet. Dessutom framgår att vissa mål är svårare att följa än andra, men att de försöker följa dem i den mån de kan då det är deras skyldighet gentemot ägaren. Vidare påpekar den administrativa chefen att det kan vara svårt att förhålla sig till målen eftersom det i slutändan är arrangören som utformar evenemanget. Ett mål kan till exempel vara att locka en viss målgrupp till arenorna, vilket kan vara svårt att styra över med hänsyn till evenemangsutbudet.

### **4.3 Styrelse**

Avsnittet beskriver inledningsvis de dokument som avser styrelsen och dess styrning vilka återfinns på bolagets hemsida. Därefter redogörs för de intervjuer som genomförts med respondenter från bolaget för att ytterligare visa på den styrning som styrelsen utövar mot bolaget.



### 4.3.1 Dokumentstudie

För att undersöka hur styrning tillämpas sker insamlingen av data i fråga om styrelse endast utifrån studieobjektets interna organisation. Med den utgångspunkten har inga dokument samlats in utanför organisationen, vilket skulle kunna vara eventuella styrdokument som det kommunala bolagets styrelse använder sig av. Det dokument vi utgår från är ett som beskriver styrelsens sammansättning. I Got Events nuvarande styrelse har samtliga ledamöter en politisk tillhörighet, vilket även gäller för suppleanterna och lekmannarevisorerna. Vidare avspeglar sammansättningen av styrelsen den politiska fördelning i kommunfullmäktige som finns efter senaste valet, där flest ledamöter i styrelsen är socialdemokrater, följt av moderater. Dessutom kan vi uppmärksamma att könsfördelningen i styrelsen är i det närmsta jämnt fördelad.

Den vision som styrelsen utarbetat för bolaget framhåller att Got Event ska vara "arenabolaget med Nordens ledande arenor". Dessutom ska Got Event utifrån sin affärsidé erbjuda "förstklassiga upplevelser, trygghet och hög servicenivå i moderna stora arenor. Got Event ska bidra till att Göteborg blir en attraktiv stad att bo, verka och vistas i."

### 4.3.2 Intervjustudie

Gällande styrelsens roll i bolaget framhåller samtliga respondenter att de känner av att styrelsen är politiskt sammansatt. Detta visar sig framförallt genom att styrelsen engagerar sig mer i politiska frågor medan de i verksamhetsfrågor litar på att bolagets ledning fattar rätt beslut. I detta sammanhang betonar vd att det vore önskvärt om styrelsen i framtiden var sammansatt av både politiker och branschfolk.

"Eftersom staden äger bolaget kan ordförande och vice ordförande samt några till vara politiker, men man hade kanske kunnat plocka in två personer till som kan branschen och kan stå för den kompetensen (...) det kommer ta tid, men det som är rätt, så blir det ofta till slut"

Dessutom framhåller vd tillsammans med den administrativa chefen att större delen av dess möten går åt till att föredra ärenden och svara på frågor då styrelsen inte är väl insatt i frågor som rör branschen. Vidare menar den administrativa chefen att denna typ av styrning är att

anse som svag, men att styrelsen ändå har beslutsrätt vilket skapar en skiljelinje i styrelsens styrning.

Bolagets evenemangsledare upplever att de kommer i mindre kontakt med styrelsen än övriga respondenter. Den ena uttrycker en önskan om en mer engagerad styrelse i den bemärkelse att de ska besöka evenemangen och på så vis skapa sig en förståelse för verksamheten eftersom de beslutar i avgörande frågor. Den andra evenemangsledaren beskriver att det finns en viss väg att gå i de fall man vill kommunicera med styrelsen. Denna väg visar sig genom att kommunikationen går via närmsta chef, till vd och därefter till styrelsen, vilket även framhålls som rätt väg av respondenten då det ska finnas en separation mellan styrelse och den operativa verksamheten. Samtliga respondenter är även eniga i fråga om att det är vd:s roll att kommunicera den styrning som kommer från styrelsen.

#### **4.4 Intern styrning**

I följande avsnitt redogörs för de dokument som bolaget använder vid intern styrning. Inledningsvis ges en beskrivning utifrån dokumentstudien av hur det balanserade styrkortet är utformat för verksamheten och övergår därefter till att behandla de policyer som finns formulerade för bolaget. Avslutningsvis belyses detta ytterligare utifrån en redogörelse för den intervjustudie som genomförts i fråga om den interna styrningen där hänsyn även tas till vd:s roll.

##### **4.4.1 Dokumentstudie**

Den interna styrning som utövas inom Got Event visar sig bland annat i det balanserade styrkort de utformat för verksamheten. Styrkortet fokuserar på fyra perspektiv; finansiellt, kund, verksamhet samt medarbetare, vilka följs upp månadsvis och består av kortsiktiga mål för verksamheten. Inom det finansiella perspektivet finns bland annat ekonomiska mål för verksamhetens olika affärsområden, bolagets sammantagna resultat efter finansnetto samt nyckeltal såsom soliditet och kassalikviditet. Målen för kundperspektivet är uppsatta utifrån mätningar i kundnöjdhet hos evenemangsbesökarna där ett visst index ska uppnås för att uppfylla målen. Exempel på dessa mål kan vara antal återkommande företagskunder och där målet anses vara uppfyllt vid 85 %. Vidare behandlar det balanserade styrkortet verksamhetens processer där fokus riktas mot årliga antal evenemang och antal besökare för

de olika verksamhetsområdena. Vid utformningen av målen för verksamhetens processer tas hänsyn till den genomsnittliga beläggsgraden för arenorna samt Valhallabadet, vilket resulterar i att målet för antal besöker är högre för Scandinavium än Ullevi. Det fjärde och sista perspektivet fokuserar på medarbetare där exempelvis sjukfrånvaro eller genomförda utvecklingssamtal blir avgörande för huruvida målen är uppfyllda.

För Got Events verksamhet finns ett antal policyer utformade som speglar den organisationskultur som finns inom organisationen. De policyer Got Event har valt fastställer deras grundläggande värderingar samt hur bolaget vill uppfattas från utomstående. Utifrån den integritetspolicy som finns formulerad för verksamheten tydliggörs att bolaget följer lagar och riktlinjer kring personuppgifter samt utlämnande av handlingar. Av integritetspolicyen framgår att Got Event med hänsyn till offentlighetsprincipen kan komma att behöva lämna ut handlingar såsom meddelanden som skickats till bolaget.

Got Event visar även utifrån de formulerade policyerna som finns att de bedriver ett aktivt miljöarbete och är sedan 2004 miljödiplomerade av Göteborgs stad. I Got Events miljöredovisning beskrivs att de aktivt ska arbeta för att minska den negativa miljöpåverkan i samtliga delar av verksamheten. I praktiken innebär det bland annat att bolaget ska följa den lagstiftning som berör miljö samt genomföra miljörevisioner. Styrelsen har dessutom utarbetat en jämställdhets- och mångfaldsplan för organisationen. Denna har sin utgångspunkt i att samtliga inom bolaget ska ges likvärdiga rättigheter och möjligheter och inte diskrimineras på grund av exempelvis kön, ålder eller etnicitet. Genom mångfald ges en ökad kompetens som företaget vill tillvarata och det finns därför en strävan inom bolaget mot en jämn fördelning utifrån ett mångfaldsperspektiv. Dessutom ska den administrativa avdelningen i samband med budget varje år upprätta en jämställdhetsplan.

#### **4.4.2 Intervjustudie**

Utifrån intervjuerna framkommer att det balanserade styrkortet är ett styrinstrument som samtliga respondenter känner till även om det inte aktivt styr verksamheten. Bolagets administrativa chef har utformat styrkortets mätvärden med olika färgskalor på indikatorer som visar på i vilket grad målet är uppfyllt, vilket har gjort att styrkortet enkelt kunnat kommuniceras till övriga medarbetare. Vidare menar den administrativa chefen att det balanserade styrkortet ger en bild av hur verksamheten och verkligheten ser ut eftersom informationen hamnar i styrkortet i efterhand, vilket medför att styrkortet inte styr över det

dagliga arbetet. Mot bakgrund av det framgår att det balanserade styrkortet och de indikatorer som finns inte tar hänsyn till att ett mål kan försämrans av ett förlustevenemang, men som kan generera intäkter i framtiden. Ytterligare beskriver vd att det balanserade styrkortet inte är styrande utan att bolaget i större utsträckning styrs av kalkyler över evenemangens lönsamhet och den fysiska kapacitet som arenorna har.

Ramarna för den organisationskultur som idag finns inom Got Event går till stor del att härleda till den tidpunkt då nuvarande vd tillträdde. Vd beskriver att han strävade efter tydligare ansvarsfördelning när han tillträdde för att kunna berömma eller kritisera den ansvariga i fråga. Dessutom hade vd en affärsmässig inställning till verksamheten och delade upp bolaget i olika affärsområden. Chefen för teknik utvecklar resonemanget kring organisationskultur där han menar att den operativa personalen är hängiven verksamheten och lägger ner mycket tid på att förverkliga evenemangen.

”Man är beredd att offra sig hur mycket som helst om något är på väg att gå snett, bara för att det ska lösa sig. Vi har en riktig doerkultur och det måste man ha här”

Dessutom upplever han att kommunikationen inom bolaget är väldigt rak där man utan hinder uttrycker åsikter kring andras agerande. I detta sammanhang betonar chefen för Scandinavium att det internt inte finns någon hierarki i hur frågor ska kommuniceras, utan man går till den som berörs. Han menar att de är tillräckligt trygga med varandra för att ta den kortaste vägen när frågor uppstår. Vidare beskriver chefen för Scandinavium att det finns en uppfattning hos de anställda att kulturen skiljer sig åt mellan arenorna där det kan upplevas som att det finns "bolag inom bolaget". Även den administrativa chefen lyfter detta resonemang, men menar att en gemensam kultur inte behöver leda till det bättre. Detta kan åskådliggöras genom att exempelvis Scandinavium och Valhallabadet bedriver olika verksamhet, vilket helt naturligt skapar olika kulturer.

Utifrån intervjun med vd framgår även att de policyer som finns formulerade för verksamheten har påverkan på organisationskulturen genom att de väljer inriktningen för verksamheten och visar utåt hur bolaget arbetar i sina frågor. I detta sammanhang understryker chefen för Scandinavium att ju mer policyer behandlas i olika sammanhang, desto mer kommer det till slut genomsyra verksamheten. Det har i sin tur resulterat i att bland annat miljö- och jämställdhetsfrågor hamnat på dagordningen och återfinns bland de prioriterade målen.

"Jag kan däremot inte säga att vi är världsbäst, men genom att prata och nöta så blir det en sanning."

I motsats till detta framhåller evenemangsledaren för Ullevi de svårigheter som kan finnas i att följa policyer. Det visar sig bland annat genom att det i vissa fall inte går att leva upp till jämställdhetskraven då det till exempel kan vara svårt att rekrytera kvinnor till byggnadsarbete inför evenemang.

Gällande vd:s styrande roll i bolaget framhåller samtliga respondenter att de har en god kontakt med honom där de kan rådfråga vd i ärenden utan att gå via sin chef. Detta framhålls även av chefen för teknik som beskriver att vd styr med kommunikation via möten, mail och daglig telefonkontakt. Dessutom menar han att vd även styr genom budget och den verksamhetsplan som utformas för respektive verksamhetsområde. Den bild av vd:s roll som ges av den administrativa chefen är att vd har en central roll i den interna styrningen eftersom han pekar ut färdriktningen för bolaget. Dessutom beskriver han att vd delegerar ansvar för verksamhetens områden men att man aldrig går emot vad vd tycker utan förankrar varje beslut med honom.

”Det går inte att ha en annan åsikt som underställd vd, än vad vd har (...) Det handlar väldigt mycket om lojalitet eftersom styrelsen har tillsatt vd och bett honom leda bolaget och då kan inte en underställd gå åt ett annat håll.”

Även om den administrativa chefen beskriver att bolaget internt styrs av en ledningsgrupp utifrån vd:s tankar och idéer uppfattar han vd som väldigt lyhörd och som gärna lyssnar på anställdas åsikter och idéer. I vd:s egen syn på den interna styrningen beskrivs att styrningen bland annat utgår från verksamhetshandboken där samtliga regler och styrdokument för verksamheten finns. Vidare beskriver vd att denna måste kompletteras med möten och diskussioner där han anser att han styr genom att fastslå dagordningen. De diskussioner som uppstår på mötena kan även resultera i att en ny regel införs i verksamhetshandboken vilket visar på ett samspel mellan fastslagna regler och kommunikation.

## 5. Analys

I följande kapitel analyseras studiens empiri utifrån analysmodellen vilken har sin utgångspunkt i referensramen. Analysen följer samma struktur som i det empiriska avsnittet och behandlar ägardirektivet och ägarstyrning, styrelse och avslutningsvis intern styrning.

### 5.1 Ägardirektiv och ägarstyrning

I fråga om utformningen av ägardirektiv framhåller Stattin (2007) att detta inte får strida mot bland annat bolagets intresse eller begränsa bolagets styrelse eller vd:s funktion i verksamheten. När detta ställs i relation till Got Events ägardirektiv framgår att det med hänsyn till aktiebolagslagen innehåller en rad motstridigheter. Dessa motstridigheter visar sig i form av att ägardirektivet begränsar Got Event i att utöva sin verksamhet då Göteborg & Co bland annat ska ansvara för deras affärsrelationer, vilket direkt strider mot bolagets intresse. Denna problematik förstärks ytterligare genom att respondenterna framhåller att det är ohållbart att arbeta utifrån direktivet. Mot bakgrund av det framgår av intervjustudien att det i praktiken läggs mindre vikt vid att diskutera vem som ska göra vad och mer vikt vid att evenemangen faktiskt genomförs. En tydlig konsekvens som uppkommit till följd av de motstridigheter som finns i ägardirektivet har lett till att de som är verksamma i bolaget inte följer vissa delar av direktivet, och det kan det i det avseendet inte heller anses begränsa vd:s funktion i bolaget. Ovan förda resonemang visar på de svårigheter som finns i att kombinera aktiebolagslagen och bolagets intresse med direktivet från ägarna. I detta sammanhang kan vi se att den privata styrlogiken tagit överhand då man valt att styra i enlighet med bolagets intresse.

Thomasson (2013) förklarar att det krävs en balans i styrning av kommunala bolag eftersom en stark styrning underlättar ansvarsutkrävande samtidigt som en svag styrning kan medföra att bolaget inte bedrivs ändamålsenligt om det inte är tydligt fastställt av ägarna. I detta sammanhang framgår av intervjuerna att ägardirektivet i Got Events fall är att anse som svag styrning från ägarna vilket lämnar ett tolkningsutrymme. Detta tolkningsutrymme leder till att ledningen tar på sig ansvaret i att tolka och utforma kompletterande styrdokument till direktivet. Ett exempel som visar på svårigheter som kan uppstå i att tolka ägardirektivet kan vara huruvida kommunfullmäktiges ställningstagande bör inhämtas. I detta fall kan flera omständigheter leda till att en gråzon uppstår vilket visade sig för Got Event 2011 då de

kände på sig att ett ställningstagande angående lånet till Västra Frölunda Hockey Club borde inhämtats men att det akuta konkurshotet var avgörande för utgången. Detta exempel visar på de svårigheter som kan uppstå i att kombinera verksamhet som tar avstamp i både offentlig och privat kontext. Inom privat verksamhet kan beslut tas snabbt vid akuta situationer vilket är svårt att förena med kommunal verksamhet där beslutsprocessen tenderar att bli utdragen i de fall beslut behöver tas i fullmäktige. Utifrån ovan förda resonemang kring styrning genom ägardirektiv framgår att vissa delar av direktivet inte går att förena med verksamhetens ändamål och därigenom blir mindre styrande. Samtidigt tyder mycket på att andra delar av direktivet påverkar verksamheten i en högre grad, som även exemplet ovan visar på.

Enligt Bergstrand och Olve (1992) är budget att anse som ett långsiktigt styrinstrument för att fördela resurser och kommunicera ledningens vision med verksamheten. Utifrån empirin framgår däremot att budget i sin helhet inte är ett styrinstrument som påverkar bolaget på lång sikt eller i det dagliga arbetet. Däremot framhålls att den del av budgeten som rör koncernbidrag upplevs som styrning från ägarna vilket även visar sig i dokumentstudien där större delen av Got Events budget fokuserar på koncernbidragets storlek. Denna typ av styrning från ägarna åskådliggörs bland annat genom att bolaget är tvingade att motivera koncernbidragets storlek för ägarnas företrädare, styrelsen i de fall bolagets förutsättningar förändras. Styrningen från ägarna genom koncernbidrag är på så vis inte att anse som svag utan snarare statisk eftersom det fastställs på förhand där beloppet med hänsyn till mindre justeringar är samma från år till år.

Av empirin framgår att de prioriterade målen från ägarna uppfattas av respondenterna som både för många och för dåligt anpassade för verksamheten. Denna problematik lyfter även Sandahl (1999) fram, vilket visar på att måluppfyllelse kan vara svårt att uppnå då många och övergripande mål kan leda till målkonflikter. I detta avseende visar ägarna på en svag styrningsroll eftersom de prioriterade målen avser all verksamhet inom staden och inte anpassas till det specifika bolaget. Ägarnas syfte med att skapa en gemensam värdegrund för all verksamhet genom de formulerade målen är i teorin en god tanke men som i praktiken förvärrar måluppfyllelse. En värdegrund som ser till hela stadens intresse kan härledas ur den offentliga kontexten och ett samhällsintresse, vilket i detta fall kan vara svårt att förena med ett kommunalt bolag som i första hand måste fokusera på att bedriva sin verksamhet. Forslund (2009) lyfter även fram svårigheter i huruvida de uppsatta målen är mätbara och hur de mäts. I detta sammanhang går att utläsa av dokumentstudien att flera av de prioriterade målen är svåra att mäta vilket visar på att ägarna inte tagit hänsyn till denna problematik vid

utformningen av målen. Detta kan belysas ytterligare då mål såsom att utjämna göteborgarnas livschanser inte bara är dåligt anpassade för verksamheten utan även mycket svåra att mäta.

## 5.2 Styrelse

Thomasson (2013) förklarar att styrelsens sammansättning kan ske utifrån politiskt tillhörighet eller utifrån speciell kompetens inom branschen. I Got Events fall framgår av dokumentstudien att styrelsen är politiskt sammansatt. Som nämnt tidigare menar Anjou (2011) att en styrelse som är politiskt sammansatt engagerar sig mer i frågor av politisk karaktär. Denna problematik tydliggörs utifrån intervjustudien där vi kan se att en sådan sammansättning ger upphov till en viss typ av styrning där mycket tyder på att styrelsen styrt starkt i politiska frågor, och mindre starkt i verksamhetsfrågor. Detta kan medföra att styrelsen i mindre utsträckning påverkar bolaget i verksamhetsfrågor vilket kan leda till att bolaget till viss del blir tjänstemannastyrt och i förlängningen resultera i att styrelsens roll urholkas. I detta sammanhang framgår dessutom av aktiebolagslagen att det yttersta ansvaret i att besluta i frågor som rör långtidsplanering och omfattande affärstransaktioner ankommer på styrelsen (Meyer & Månsson, 2009) vilket kräver att styrelsen är väl insatt i bolagets verksamhet.

Meyer & Månsson (2009) framhåller även att styrelsen enligt lagstiftning är skyldig att utöva intern kontroll och hålla sig uppdaterad i bolagets ekonomiska ställning vilket fordrar ett aktivt styrelsearbete. I detta sammanhang framgår tydligt av intervjustudien att styrelsen inte sammanträder månadsvis och att större delen av mötena går åt till att ledningen uppdaterar styrelsen om verksamheten, vilket ytterligare visar på styrelsens svaga styrningsroll.

I fråga om styrelsens sammansättning som beskrivs inledande i förevarande avsnitt framgår även att Got Events vd betonar att en styrelse sammansatt av både politiker och verksamhetsexperter vore önskvärt. Mycket tyder på att vd:s avsikter med verksamheten tar avstamp i den privata kontexten där vi kan se att han vid tillträdet av sin tjänst försökte förändra kulturen inom bolaget mot att vara mer affärsmässig i sin karaktär. I motsats till det kan vi se att en styrelse som är politisk sammansatt istället befinner sig i den offentliga kontexten som fokuserar på kontroll och underlättar insyn och ansvarsutkrävande (Thomasson, 2013). Ovan förda resonemang visar starkt på de svårigheter som kan uppstå i att förena privata och offentliga styrlogiker i ett kommunalt aktiebolag.



### 5.3 Intern styrning

Det balanserade styrkortet avser att ge en övergripande bild av organisationens läge genom att fokusera på flera delar av verksamheten (Kaplan & Norton, 1992). I Got Events fall kan vi se att det balanserade styrkortet tillämpas i enlighet med ursprungsmodellen men där medarbetarperspektivet ersatt innovations- och lärandeperspektivet. Samtidigt som vi kan se att styrkortet ger en övergripande bild av verksamheten tyder mycket på att styrkortet får en mindre styrande roll i en verksamhet såsom Got Event. Detta eftersom bolaget utgår från det verkliga utfallet och där informationen hamnar i styrkortet i efterhand. Mot bakgrund av det framgår tydligt att ett styrinstrument såsom det balanserade styrkortet lämpar sig bättre för bolag som har klarare förutsättningar för verksamheten i form av kontinuerliga intäkter och kostnader.

Inom de flesta organisationer kan man se att en viss kultur uppstår och har som syfte att värna organisationens anseende (Merchant & Van der Stede, 2012). Mot bakgrund av det kan vi se att det i Got Events fall både informellt och formellt vuxit fram en kultur inom bolaget. Den formella kulturen kan härledas vd och hans försök i att göra verksamheten mer effektiv genom att dela upp den i olika affärsområden. I detta sammanhang tyder mycket på att ovan sätt att aktivt skapa en kultur inom bolaget bidrar till att vd:s intentioner med bolaget enklare kan kommuniceras. Den informella kultur som vuxit fram inom Got Event visar sig främst i att de olika arenorna samt badet har olika kultur vilket kan bero på, dels att de bedriver olika verksamhet, dels att de är geografiskt skilda. Trots det framgår ändå av studien att det yttersta ansvaret i att skapa kultur inom bolaget tillkommer vd. Utifrån vd:s sätt att skapa kultur inom Got Event blir det tydligt att han inte vill skapa en gemensam kultur utan istället ha en klar ansvarsfördelning för varje affärsområde. I detta sammanhang är det viktigt att betona att inte bara vd tar ett stort personligt ansvar i fråga om den kultur som finns inom organisationen utan att även medarbetarna har påverkan på organisationskulturen. Detta genom medarbetarnas engagemang för verksamheten, vilket visar sig i den tidigare beskrivna "doerkulturen" som finns inom Got Event.

Även de formulerade policyerna som utformas för verksamheten kan ha en inverkan på organisationskulturen. I Got Events fall kan vi se att de policyer man valt att utforma ger en viss bild av hur bolaget vill uppfattas av omvärlden. Dessutom framgår att policyerna bidragit till att skapa bolagets kultur genom att stor vikt lagts vid att kommunicera dessa i hela verksamheten. Trots att policyerna har låtit syra hela verksamheten kan vi se att det

finns stora svårigheter i att tillämpa dem i det dagliga arbetet. Framförallt eftersom Got Event inte själva utformar evenemangen och därmed inte kan påverka hur arrangören väljer att förhålla sig till policyerna.

Hur vd:s styrningsroll ter sig beror till stor del på vilka befogenheter denne ges av styrelsen. Dessutom kan en styrelse som är politiskt sammansatt bidra till att vd får ett större inflytande över verksamheten då han har ett övertag i form av kompetens (Thomasson, 2013). Mot bakgrund av att styrelsen är politiskt sammansatt kan vi se att vd för Got Event ges ett stort inflytande över verksamheten där han är aktiv i sin styrningsroll. Dessutom tyder mycket på att vd via kommunikation styr verksamheten starkt genom att delegera ansvar som han sedan följer upp. Som nämnt tidigare kan vd:s styrningsroll variera beroende på det handlingsutrymme som ges av styrelsen, vilket i Got Events fall visat sig i att vd intar en stark roll i den interna styrningen. Trots att vd innehar en stark roll kan vi se att han har ett nära samarbete med styrelsen och tar stor hänsyn till medarbetarnas åsikter.

## 6. Slutsatser

Syftet med denna studie har varit att finna förklaringar till vilka styrsignaler som påverkar verksamheten i kommunala aktiebolag. För att ta reda på vad som påverkar styrningen har vi utgått från tre teman som alla innehåller en mängd olika styrsignaler vilka tar avstamp i de båda styrlogikerna, privat och offentligt. Denna uppdelning i teman har underlättat vår analys av empirin i att finna förklaringar till vilka styrsignaler som anses påverka styrningen svagt eller starkt.

Utifrån studien kan vi se att ägardirektiv är att anse som ett partiellt styrinstrument eftersom det fastslår ramarna för verksamheten. Däremot framgår tydligt att ett ägardirektiv som är utformat med motstridigheter i vissa avseenden är att anse som svag styrning. I det givna fallet kan vi se att då man inte kan följa ett motstridigt ägardirektiv läggs det åt sidan vilket resulterar i att det lämnas ett stort tolknings- och handlingsutrymme. Studien visar även på att styrningen från ägarna har en viss påverkan på det kommunala bolaget i fråga om verksamhetsens ändamål, koncernbidrag och prioriterade mål, men att den sammantagna styrningen ändå är att anse som svag eftersom den befinner sig långt från verksamheten och dessutom är otydlig och dåligt anpassad. En framträdande konsekvens blir därigenom att bolagets ledning ges en betydande roll i den interna styrningen.

Av studien framgår att styrelsens roll i hur bolaget styrs främst är att anse som svag eftersom representanter för Got Event framhåller styrelsens bristande kompetens kring bolagets kärnverksamhet. Vidare har detta kunnat härledas till att styrelsen är politiskt sammansatt vilket har framhållits som problematiskt i beslutssituationer. I detta sammanhang kan vi se att den interna ledningen och vd ges ett starkt styrinstrument eftersom de i viss mån själva väljer vilka frågor som föredras för styrelsen vilket ytterligare försvagar styrelsens roll. I motsats till ovan förda resonemang kan styrelsen ändå anses utöva en partiell styrning över bolaget då de bland annat besitter beslutsrätt. En betydande slutsats för studien är den problematik som finns i att förena de båda styrlogikerna vilket är framträdande i samtliga teman men blir särskilt påtagligt när styrningen från styrelsen möter den interna styrningen. Detta försvåras ytterligare genom att vd och styrelse samtidigt som de arbetar utifrån olika kontexter ska bedriva ett nära samarbete. I enlighet med vad vd tidigare framfört i fråga om en styrelse som innehåller både branschfolk och politiker anser även vi att detta vore önskvärt då det skulle kunna leda till en mer involverad och effektiv styrelse. Vidare vill vi belysa att detta område

kring styrelsens sammansättning och de effekter som blir till följd av att styrelsen består av antingen politiker eller experter är värt att undersöka närmre.

I den interna styrningen tyder mycket på att de starkaste styrsignalerna går att härleda till vd i hans sätt att styra bolaget då han pekar ut färdriktningen, vilket även bidrar till att han skapar organisationskultur. Studien visar inte enbart på vd:s roll i skapandet av organisationskultur utan även att styrelsen har ett ansvar i att utforma policyer och vision för verksamheten. Detta återspeglar det samarbete som krävs mellan styrelse och vd för att utforma en enhetlig organisationskultur på en strategisk nivå. Vi kan även utifrån studien se att styrsignaler i form av styrmodeller såsom balanserat styrkort i motsats till ovan är att anse som svagt styrande för bolaget då det är svårt att anpassa ett balanserat styrkort för verksamhet såsom Got Events. Trots att det balanserade styrkortet inte är styrande framgår ändå att det är av nytta för verksamheten då det ger en indikation på bolagets styrkor och svagheter.

De slutsatser som presenterats ovan förklarar en del av de styrsignaler som påverkar verksamheten i ett kommunalt aktiebolag vilket har bidragit till att vårt syfte uppfyllts. Studien har även bidragit till att skapa en bättre förståelse för de svårigheter som kan uppstå i att styra en hybridorganisation då styrsignalerna återfinns inom både den privata och den offentliga sfären.

# Referenslista

## Litteratur

- Anjou, Leif, (2011), *Kommunpolitikens handlingskraft – det kommunpolitiska systemets ledning av kommunens utveckling och verksamhet, styrningens inriktning, styrningsintensitet och genomslagskraft*, Stockholm: Institutet för kommunal ekonomi, Stockholms universitet
- Ax, Christian, Bjørnenak, Trond (2005), Bundling and diffusion of management accounting innovations - the case of the balanced scorecard in Sweden, 16, sid 1-20, Management Accounting Research
- Bergstrand, Jan & Nils-Göran Olve, (1992), *Styr bättre med bättre budget*, Malmö: Almqvist och Wiksell ekonomiförlag
- Brorström, Björn, Haglund, Anders, Solli, Rolf (2005), *Förvaltningsekonomi*, Lund: Studentlitteratur
- Collin, Sven-Olof, (2001), *Ägarstrategier för kommunens aktiebolag – en studie av praxis*, Svenska kommunförbundet
- Eriksson, Charlotta, (2006), Balanserat styrkort i statsförvaltningen, (ESV 2006:11) Ekonomistyrningsverket
- Forslund, Magnus, (2009), *Organisering och ledning*, Nordstedts Akademiska Förlag
- Kaplan, Robert, Norton, David, (1992), The balanced scorecard – measures that drive Performance, Harvard Business Review
- Kickert, Walter, (2001), Public management of hybrid organizations: governance of quasi autonomous executive agencies. *International Public Management Journal* 4, 135–150
- Luke, Belinda (2010), Examining accountability dimensions in state-owned Enterprises, *Financial Accountability & Management*, 26(2), s. 134-162.
- Lundbäck, Mattias, Daunfeldt, Sven- Olov, (2013), Slutrapport: Kommunalt företagande som konkurrensbegränsning – företagens perspektiv, Ratio
- Merchant, Kenneth A, Van der Stede, Wim A, (2012), *Management control systems – Performance measurements, evaluation and incentives*, Prentice Hall
- Meyer, Lars, Månsson, Pär, (2009), *Kommunala bolag - ägarroll och styrelsefunktion. Det kommunala bolaget i juridik och praktik*, Lund: Studentlitteratur

- Sandahl, Rolf, (1999), Myndigheternas syn på resultatstyrningen (ESV 1999:20), Ekonomistyrningsverket
- Stattin, Daniel, (2007), *Kommunal aktiebolagsrätt - Bolagsrätt och bolagsstyrning för kommun- och landstingsägda bolag*, Stockholm: Nordstedts Juridik
- Sveriges Kommuner och Landsting, (2006), Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag – erfarenheter och idéer, Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting
- Thomasson, Anna, (2009), Exploring the ambiguity of hybrid organisations: a stakeholder approach. *Financial Accountability & Management*, 25(3)
- Thomasson, Anna, (2013), *Styrning av offentligt ägda bolag*, Lund: Studentlitteratur
- Yin, Robert K, (2007), *Fallstudier – design och genomförande*, Liber

## Offentligt tryck

- SFS (1991:900). Kommunallag, Stockholm: Finansdepartementet
- SFS (2008:579). Konkurrenslag, Stockholm: Näringsdepartementet

## Elektroniska källor

Göteborgs stad, (u.å) hämtad 2013-04-09

<http://www9.goteborg.se/fortroendevalda/namndstyrelse.asp?id=5&styrelse=Kommunala+bolag>

Göteborgs stad, (u.å) hämtad 2013-05-15

[http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunfakta/ekonomi/budget!/ut/p/b1/04\\_Sj9S1MDOzMLMwMjXSj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOIDDl0CLZwMHQ383S3dDDxDvAPc\\_Lx9\\_M19jIEKIoEKDHAARwNC-v088nNT9XOjciwAaMz6zA!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunfakta/ekonomi/budget!/ut/p/b1/04_Sj9S1MDOzMLMwMjXSj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOIDDl0CLZwMHQ383S3dDDxDvAPc_Lx9_M19jIEKIoEKDHAARwNC-v088nNT9XOjciwAaMz6zA!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)