

Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT 2014]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Johan Hallner & Aron Larsson

Handledare: Gustaf Kastberg

Examinator: Björn Rombach

Att styra mot allmännyttan och affärsmässighet – samtidigt

En fallstudie av Bostadsbolaget

FÖRORD	III
SAMMANFATTNING	IV
1 INLEDNING	1
1.1 INTRODUKTION	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	4
1.4 DISPOSITION	4
2 BAKGRUND TILL EMPIRISK KONTEXT	5
2.1 DE ALLMÄNNYTTIGA BOSTADSBOLAGENS HISTORIA OCH UTVECKLING	5
2.2 DAGENS ALLMÄNNYTTIGA BOSTADSAKTIEBOLAG – AUTONOMA HYBRIDER I KOMMUNAL SEKTOR	7
3 TEORETISK REFERENS RAM	11
3.1 HYBRIDER SOM TEORETISKT BEGREPP	11
3.2 RASTER FÖR VERKSAMHETSSTYRNING	14
3.3 STRATEGIER FÖR ATT HANTERA MOTSTRIDIGA LOGIKER	18
3.3.1 KOMPROMISSTRATEGIN	20
3.3.2 DECOUPLINGSTRATEGIN ("FRIKOPPLING")	21
3.3.3 KOMBINATIONSTRATEGIN	22
3.4 IMPLIKATIONER AV DEN TEORETISKA REFERENS RAMEN	23
4 METOD	25
4.1 FORSKNINGSDSIGN	25
4.2 KVALITATIV METOD	26
4.3 FORSKNINGSPROCESSEN	26
4.3.1 DATAINSAMLING	26
4.3.2 SAMTALSINTERVJUER	27
4.3.3 VETENSKAPLIGT ANGREPPSÅTT	29
4.4 URVAL	29
4.4.1 VAL AV FALLSTUDIEFÖRETAG	29
4.4.2 VAL AV INTERVJUPERSONER	30
4.5 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET OCH KVALITÉ	31
5 FALLET BOSTADSBOLAGET	33
5.1 BOSTADSBOLAGETS MÅL OCH VERKSAMHET	33
5.1.1 DEN EKOLOGISKA DIMENSIONENS MÅL OCH INSATSER	34

5.1.2	DEN SOCIALA DIMENSIONEN MÅL OCH INSATSER	36
5.1.3	DEN AFFÄRSMÄSSIGA DIMENSIONENS MÅL OCH INSATSER	39
5.2	BOSTADSBOLAGETS VERKSAMHETSSTYRNING	42
5.2.1	STYRNINGEN MOT DE EKOLOGISKA MÅLEN	44
5.2.2	STYRNINGEN MOT DE SOCIALA MÅLEN	46
5.2.3	STYRNINGEN MOT DE AFFÄRSMÄSSIGA MÅLEN	49
5.3	BOSTADSBOLAGET OCH MÅLKOMPLEXITETEN	53
6	ANALYS OCH REFLEKTION	56
6.1	ANALYS AV BOSTADSBOLAGETS MÅL OCH INSATSER	56
6.2	ANALYS AV MÅLENS AVSPEGLING I STYRMEDELN	57
6.2.1	ANALYS AV DEN ADMINISTRATIVA STYRNINGEN	58
6.2.2	ANALYS AV STYRNINGEN GENOM PLANERING, BELÖNING & CYBERNETIK	59
6.2.3	ANALYS AV DEN KULTURELLA STYRNINGEN	62
6.3	ANALYS AV BOSTADSBOLAGETS HANTERING AV MÅLKOMPLEXITET OCH KONFLIKTER	64
6.3.1	DECOUPLINGSTRATEGIN	64
6.3.2	KOMPROMISSTRATEGIN	66
6.3.3	KOMBINATIONSTRATEGIN	67
7	SLUTSATSER	70
7.1	VILKA MÅL FINNS STIPULERADE OCH VILKA INSATSER GÖRS FÖR ATT UPPNÅ MÅLEN?	70
7.2	VILKA STYRMEDEL ANVÄNDS OCH I VILKEN UTSTRÄCKNING AVSPEGLAS MÅLEN HÄRI?	70
7.3	HUR HANTERAS MÅLKOMPLEXITET OCH EVENTUELLA MÅLKONFLIKTER?	72
7.4	ÄR VISSA MÅL ÖVERORDNADE ANDRA?	73
7.5	AVSLUTANDE DISKUSSION OM INRIKTNING FÖR FRAMTIDA FORSKNING	73
8	REFERENSER	75
8.1	INTERNA DOKUMENT TILLHANDAHÅLLNA AV BOSTADSBOLAGET	79

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som på olika vis, och i olika stor utsträckning, varit med och medverkat till denna studie. Först och främst vill vi tacka de medarbetare på Bostadsbolaget som både tagit sig tid för intervjuer och starkt bidraget med både engagemang och material till studien. Vi vill också rikta ett särskilt tack till vår eminenta handledare Gustaf Kastberg, vid Göteborgs Universitet, som under arbetets gång ständigt funnits närvarande som ett (kritiskt) bollplank tillhandahållandes såväl material som initierad feedback och värdefulla råd i syfte att guida oss framåt.

Vidare vill vi även tacka vänner och familj för deras bidrag som korrekturläsare och kritiska granskare av denna studie. Slutligen vill vi också tacka varandra för ett gott samarbete och tålmodigt överseende med varandras brister.

Johan Hallner & Aron Larsson

Göteborg, maj 2014

Sammanfattning

Bakgrund och problembeskrivning: I New Public Managements kölvatten har en ny typ av organisationsform vuxit fram. Denna organisationsform tituleras hybrid i litteraturen och gör så till följd av att organisationen omgärdas av flera och potentiellt motstridiga styrlogiker på samma gång. I Sverige ser vi typexemplet på dessa hybridorganisationer i form av de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagen.

Den svenska allmännyttan har i stor utsträckning övergått från den traditionella förvaltningsformen till att idag bedrivs i aktiebolagsform. Till följd av denna utveckling karaktäriseras dagens allmännyttiga bostadsbolag av att de bedriver offentlig verksamhet inom ramen för en organisationsform skapat utefter det privata näringslivet som förebild. Konsekvensen av detta är att dagens allmännyttiga bostadsbolag inte längre bara omfattas av välfärdslogikens krav om en god allmännytta i hyresgästernas tjänst, utan numera även av marknadens logik med rigida krav på lönsamhet och affärsmässighet. Två logiker som torde vara vanskligt att kombinera i styrningen av verksamheten.

Syfte: Uppsatsen syftar följaktligen till att förklara och nå en djupare förståelse över hur en hybridorganisation i form av ett *allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag* utformar sin verksamhetsstyrning för att lyckas styra mot både samhällsnyttiga som affärsmässiga mål – samtidigt.

Metod: Studien är designad som en enstaka fallstudie av Göteborgs Stads Bostadsaktiebolag, Bostadsbolaget, där en kvalitativ metod använts. Vårt material inhämtades dels genom Bostadsbolagets interna dokument och dels genom intervjuer med personer som, när uppsatsen författades, utgjorde nyckelpersoner för verksamhetsstyrningen inom Bostadsbolaget. Intervjuerna präglades av semistrukturerade frågor och bestod av ett interaktivt samtal mellan författarna och intervjupersonerna. Antalet intervjuer begränsades tills när vi uppfattade närvaron av en teoretisk mättnad. Vidare kan studien beskrivas vara av explorativ karaktär då tidigare forskning på området är tämligen sparsam.

Resultat: Vi har funnit att Bostadsbolaget verkar i en institutionellt pluralistisk miljö vari de förväntas eftersträva och uppfylla en mängd skilda verksamhetsmål hänförliga till såväl social välfärdslogik som marknadslogik, men även till en form av ekologisk logik. I syfte att styra verksamheten mot den uppsjö av mål de står inför har vi funnit att Bostadsbolaget nyttjar en bred arsenal av styrmedel vari verksamhetsmålen representeras i olika stor utsträckning i de olika styrinstrumenten. Vi har funnit att Bostadsbolaget har en tämligen rigid administrativ styrning och en relativt dynamisk cybernetisk

styrning vilka främst åsyftar att verka mot de affärsmässiga och ekologiska målen, och en stark kulturell styrning som främst tycks säkerställa styrningen mot de sociala målen.

Slutsats: Studien har mynnat ut i slutsatsen att det förefaller vara en övergripande kombinationsstrategi som karaktäriserar Bostadsbolagets verksamhetsstyrning i syfte att hantera de olika logikernas mål och krav. En kombinationsstrategi som också tycks framgångsrik då Bostadsbolaget till synes lyckas kombinera diverse mål hemmahörande inom såväl den sociala välfärdslogiken som marknadslogiken, men även mål vilka kan härledas till en tredje logik i form av en *ekologisk logik*. Vi har funnit hur denna kombinationsstrategi gjorts möjlig då Bostadsbolagets höga grad av autonomi tillåter dem att dels "hålla isär" de olika målen i olika styrinstrument och dels att kombinera både kompromisser och decoupling i sin verksamhetsstyrning. Vidare finner vi också hur dagens ekonomiskt gynnsamma klimat, med låga räntor och i princip obefintliga vakanser, förefaller vara en starkt bidragande faktor till att Bostadsbolagets kombinationsstrategi både är möjlig och framgångsrik.

Nyckelord: *Hybridorganisationer, allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag, management control systems, verksamhetsstyrning, samhällsnytta, affärsmässighet, målkomplexitet.*

1 Inledning

Detta inledande kapitel åsyftar till att ge en övergripande introduktion till studien vari en kortare bakgrund ges av de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagen och deras kategorisering som hybridorganisationer. Vidare följer en problemdiskussion kring forskningsproblemet varpå studiens syfte och frågeställningar, samt studiens disposition, presenteras.

1.1 Introduktion

I takt med New Public Managements (NPM) genomslag har verksamheter runt om i västvärlden som traditionellt sett tillhandahållits av offentlig sektor, utvecklats mot en mer marknadsstyrd förvaltning vars styr- och organisationsformer formas med det privata näringslivet som inspiration. En konsekvens av denna utveckling i Sverige har varit en ökad bolagisering av offentlig verksamhet i allmänhet och av kommunal verksamhet i synnerhet. Idag finns det drygt 1600 kommunala bolag varav nästan 1400 är aktiebolag med kommuner som majoritetsägare (SKL, 2013:17). Tillsammans omsätter de kommunala bolagen ca 220 miljarder kronor (SKL, 2013:18). Det är följaktligen stora ekonomiska värden som idag är samlade i de kommunala bolagen, något som har gjort att bolagens ekonomiska utveckling har kommit att få en enorm betydelse för kommunernas samlade ekonomi (SKL, 2006:5). Även om det är en mångfacetterad kommunal verksamhet som idag har bolagiserats är det främst inom fastighetsbranschen som många av de kommunala bolagen återfinns i form av *de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagen*.

En genomgång av de allmännyttiga bostadsbolagens historia avslöjar tämligen snabbt hur förutsättningarna för, och syftet med, den svenska allmännyttan har varit föremål för omvälvande förändringar under senare år – förändringar helt i linje med NPM-filosofins reformering av den offentliga verksamheten (Thomasson, 2009, s. 22f). De allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagen kan idag beskrivas bedriva offentlig verksamhet inom ramen för en organisationsform skapad utefter de vinstmaximerande företagen som förebild (Thomasson, 2013, s. 14). Från att ha varit statligt subventionerade och åtnjutit en stark privilegierad särställning på bostadsmarknaden har utvecklingen gått mot en ökad frikoppling gentemot politiken och en starkare marknadsorienterad styrning av allmännyttan. De allmännyttiga bostadsbolagens legitimitet är dock fortfarande, och har alltid varit, avhängig syftet att bedriva verksamhet som anses vara vital för samhället och som därför bör drivas i offentlig regi. Dessa bolag utgör följaktligen viktiga politiska instrument då de är inrättade med syftet att tillvarata ett samhällsintresse och fungerar som ett verktyg för att förverkliga politiska ambitioner. Samtidigt innebär den nya lagen för allmännyttan, *Lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag* (SFS 2010:879), och det faktum att de allmännyttiga kommunala bostadsbolagen bedrivs i aktiebolagsform att de idag skall bedriva sin

verksamhet på *affärsmässiga principer*. Något som bl a medfört ett tydligt avsteg ifrån kommunallagens (SFS 1991:900) självkostnadsprincip och dess förbud mot att bedriva kommunal verksamhet i vinstsyfte.

Konsekvensen blir att de allmännyttiga bostadsaktiebolagen omfattas av två olika styrlogiker på samma gång. De förväntas följaktligen agera både som en välfärdsmaximerande och som en vinstmaximerande aktör – samtidigt (Thomasson, 2013, s. 14). De är med andra ord både värde drivna organisationer genom deras juridiska koppling till det offentliga och det allmännyttiga syftet, som vinstdrivna organisationer genom kopplingen till marknaden och det affärsmässiga syftet. Ett faktum som innebär att de allmännyttiga bostadsaktiebolagen kan beskrivas verka i en gråzon mellan det offentliga och det privata, vilket följaktligen karaktäriserar dem som *hybridorganisationer* i litteraturen (Thomasson, 2009; Kickert, 2001). De allmännyttiga bostadsaktiebolagens karaktärsdrag som tämligen autonoma och hybrida organisationer, i gränslandet mellan det privata och det offentliga, skapar därmed en tämligen komplex verksamhetskontext. En verksamhetskontext vari de förväntas balansera mellan social välfärdslogik inrymmandes välfärdspolitiska och samhällsnyttiga mål och marknadens logik innehållandes rena affärsmässiga som företagsekonomiska mål. Två logiker som torde vara vanskliga att kombinera i styrningen av verksamheten (Thomasson 2009; Kickert, 2001). Följden härav är att dessa hybridorganisationer tenderar att omgärdas av en överhängande målkomplexitet innehållandes potentiella målkonflikter, vilket förmodas skapa speciella förutsättningar och krav på dess verksamhetsstyrning. Hur motiveras exempelvis diverse sociala samhällsinsatser när bolagen ska verka på affärsmässiga principer inbegripandes kostnadseffektivisering och genererande av ekonomisk vinst? Hur arbetar dagens allmännyttiga bostadsaktiebolag för att kombinera dessa till synes motstridiga mål? Går det överhuvudtaget att kombinera och inkorporera de olika logikernas mål i verksamheten? Följaktligen är det de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagen och hur de styr sin verksamhet i syfte att hantera och uppfylla de olika verksamhetsmålen som kommer att ligga till grund för denna studie.

1.2 Problemdiskussion

Trots att hybridorganisationer inte utgör något nytt fenomen i den moderna världen finns det försvinnande lite forskning om dessa komplexa organisationer. Inriktningen för tidigare forskning rörande hybridorganisationer har också främst utgått från ett ägarperspektiv, där fokus legat på ägarrollen och vilka styrmedel ägarna har till sitt förfogande för att styra hybridorganisationerna (se exempelvis Thomasson, 2013). Likaså är litteraturen sparsam när det kommer till hur offentliga bolag handskas med målkomplexitet som riskerar att uppstå när affärsmässiga mål som exempelvis att vara vinstdrivande skall kombineras med allmännyttiga mål som exempelvis ökad trygghet och tillgång. När kommunal verksamhet bolagiseras blir också konsekvensen att den privata sektorns

organisations- och styrformer överförs till en kontext med andra premisser och logiker. Något som kan göra det problematiskt att direkt överföra denna kunskap till styrningen av hybridorganisationer och den specifika kontext dessa verkar inom (Thomasson, 2013; Kickert, 2001).

Det finns såvitt vi kan utröna mycket lite forskning som beaktar hur dessa båda logikers ofta diametralt motsatta mål och syften kombineras inom kommunala bolag och hur de olika målen avspeglas i organisationens styrmedel. Eftersom de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagen är underkastade särskilda regler och krav särskiljer de sig gentemot andra kommunala bolag, vilket gör att målkomplexiteten förmodas vara som allra tydligast inom dessa bolag. Då forskningen kring hanterande av målkomplexitet, samt dess påverkan på den interna styrningen inom kommunala bolag i allmänhet och inom de allmännyttiga bostadsaktiebolagen i synnerhet, i princip är icke-existerande ser vi således ett behov av ökad forskning i ämnet för att fylla de rådande kunskapsluckorna.

Vidare har de numer lagstadgade kravet på att agera såväl affärsmässigt som allmännyttigt inneburit en oprövad situation för aktörerna. En situation som vi finner gör det intressant att studera hur de allmännyttiga bostadsaktiebolagen väljer att hantera de olika logikernas mål och vilka uttryck detta tar sig i utformandet av deras verksamhetsstyrning och i de enskilda styrinstrumenten. Just målkomplexiteten har också lyfts fram av socialstyrelsen som menar på att det saknas tillräcklig kunskap om hur kravet på affärsmässighet och vinst och det allmännyttiga syftet förhåller sig till varandra (Prop. 2009/10:185, s. 42). Vi anser följaktligen att de allmännyttiga bostadsaktiebolagen utgör särskilt goda studieobjekt för att studera hur dessa två skilda styrlogiker samvarierar och påverkar varandra i styrningen för att uppnå de övergripande verksamhetsmålen.

Vi anser också att detta ämne är av både inom- som utomvetenskaplig relevans. Den *inomvetenskapliga relevansen* anser vi grundas i att det existerar ett kunskapsgap gällande målkomplexitetens gestaltning i den interna styrningen, vilket vi åsyftar att fylla. Den *utomvetenskapliga relevansen* anser vi finna då det torde föreligga ett allmänintresse i att nå en ökad kunskap om de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagen. Inte för att allmänheten nödvändigtvis är intresserade av deras verksamhetsstyrning per se, utan snarare för att de kommunala bostadsbolagen skall bedrivas effektivt och med god insyn för att värna de demokratiska värdena. Något vi anser vår uppsats bidrar till. Vi anser följaktligen att det finns ett behov av att undersöka på vad sätt de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagens komplexa kontextuella förutsättningar avspeglas i bolagens styrning och hur de olika verksamhetsmålen gestaltas i deras styrinstrument, när mål om lönsamhet skall kombineras med mål om samhällsnytta.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att förklara och nå en djupare förståelse över hur en hybridorganisations verksamhetsstyrning utformas för att styra mot både samhällsnyttiga som affärsmässiga mål – samtidigt. För att uppnå detta syfte har vi valt att studera en hybridorganisation i form av ett allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag. Utifrån studiens syfte har vi också valt att försöka finna svar på ett antal konkreta frågor;

1. Vilka mål finns stipulerade?
2. Vilka insatser görs för att uppnå dessa mål?
3. Vilka styrmedel används?
4. Hur och i vilken utsträckning avspeglas målen i organisationens styrmedel?
5. Hur hanteras målkomplexitet och eventuella målkonflikter?
6. Går det att utröna om vissa mål är överordnade andra?

Vi argumenterar ytterligare för frågornas relevans i teorikapitlets avslutande del: *Implikationer av den teoretiska referensramen* (avsnitt 3.4).

1.4 Disposition

Denna uppsats består av sju kapitel. I studiens första kapitel ges en introduktion till studien, där studiens *forskningsproblem, syfte och frågeställningar* presenteras. I kapitel två ges en *bakgrund* till dagens allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolags framväxt, där dess organisationsstrukturella, ekonomiska och juridiska förhållanden beskrivs. Detta kapitel åsyftar att placera in och ge en ökad förståelse för de allmännyttiga bostadsbolagen som hybridorganisationer och vilka utmaningar detta för med sig. Kapitel tre består av studiens *teoretiska referensram*, vari tidigare forskning och teori i ämnet presenteras, samt vilka implikationer den teoretiska referensramen får för vår studie.

Kapitel fyra utgör studiens *metodkapitel*. I detta avsnitt beskrivs den design och de metodval som ligger till grund för vår studie, samt studiens tillvägagångssätt och datainsamlingsprocess. Därefter följer i kapitel fem studiens *empirikapitel* där vi redogör för det empiriska material vi inhämtat. I kapitel sex presenteras sedermera författarnas egna *analyser och reflektioner* över det empiriska materialet, genom den lins som utgörs av vår teoretiska referensram. Studiens sjunde och avslutande kapitel består så slutligen av författarnas slutsatser, vilka här knyts samman med studiens syfte och följaktligen besvarar studiens frågeställningar. I detta kapitel ges även förslag till vidare forskning i ämnet.



Figur 1 – Studiens disposition.

2 Bakgrund till empirisk kontext

För uppsatsämnets relevans och primära syfte ges i detta kapitel en redogörelse av de allmännyttiga bostadsbolagens framväxt där dess organisationsstrukturella, ekonomiska och juridiska förhållanden beskrivs. En beskrivning som avser att placera in och ge en ökad förståelse för de allmännyttiga bostadsbolagen som hybridorganisationer verksamma inom en tämligen komplex verksamhetskontext.

2.1 De allmännyttiga bostadsbolagens historia och utveckling

De allmännyttiga bostadsbolagen, vilka ägdes eller kontrollerades av kommunerna, började dyka upp i mitten av 1930-talet då staten beviljade särskilda lån i kombination med hyresbidrag för uppförandet av de s k *barnrikehusen* (Hedman, 2008, s. 7). För att vara berättigad till de statliga lånen var de allmännyttiga bostadsbolagen tvungna att uppfylla en rad särskilda krav för att erkännas som just *allmännyttiga* bostadsbolag. Exempelvis var bostadsbolagen tvingade att underkasta sig kommunal kontroll och tillåta kommunen att göra revision hos företaget. Vidare skulle de drivas helt utan vinstsyfte och utdelningen på eget kapital fick inte överstiga vad den statliga byggnadslånebyrån fann skäligt (Hedman, 2008, s. 7ff). Dessa krav kom att leda till att kommunerna i vissa fall bildade allmännyttiga bostadsbolag helt i egen regi men öppnade också upp för helt privata bostadsbolag att tillskansa sig statliga lån så länge de uppfyllde de ovan nämnda kraven (Hedman, 2008, s. 8).

År 1974 skärptes dock kraven på kommunalt inflytande i de allmännyttiga bostadsbolagen då det nu stadgades att det för ett godkännande som allmännyttigt bostadsbolag i bostadsfinansieringssammanhang skulle krävas att bolaget var helt ägt och styrt av kommunen (Hedman, 2008, s. 8). Detta innebar att det numer blev kommunerna som ålades att satsa hela grundkapitalet samt att utse samtliga ledamöter i styrelserna (Hedman, 2008, s. 8). Samma år lagstodgades också de allmännyttiga bostadsbolagens hyresnormerande roll, vilket innebar att allmännyttans hyror skulle utgöra förstahandsnorm inom hela hyressektorn inklusive den privata (Hedman, 2008, s. 9). Kommunerna och de allmännyttiga bostadsbolagen betraktades av staten följaktligen som vitala element för välfärdspolitiken i allmänhet och bostadspolitiken i synnerhet, vilket gav dessa bolag en privilegierad särställning på bostadsmarknaden. Denna särställning avspeglades inte minst i de statliga bostadsstöden vilka innebar att kommunerna kunde låna upp till 100 procent av bostädernas anskaffningsvärde. Vidare gavs de allmännyttiga bostadsbolagen skattemässiga fördelar och räntebidrag i syfte att kunna bygga bra och billiga boenden för allmänheten, där det kanske främst är de tidiga barnrikehusen och det senare miljonprogrammen som sticker ut (Hedman, 2008, s. 13ff).

Synen på bostadspolitiken och de allmännyttiga bostadsbolagen kom dock att förändras under slutet av 1970-talet. Nu började en tämligen stark kritik växa fram gentemot de allmännyttiga bostadsbolagen. En kritik som främst bestod i att dessa bolag ansågs vara ineffektiva och ha alldeles för höga kostnader (Hedman, 2008, s. 19). År 1981 lanserades så en ny förvaltningsfilosofi för allmännyttan, där en god finansiell förvaltning och en ökad kontakt mellan bolag och hyresgäst pekades ut som centrala punkter för en god allmännytta. En utveckling som gjorde att de allmännyttiga bostadsbolagen nu kom att börja präglas av en ökad decentralisering och ett nytt mer ekonomiskt tänkande med en ökad förvaltning snarare än nybyggnation (Hedman, 2008, s. 19).

Reformeringen av den svenska allmännyttan mot ett mer ekonomiskt rationellt förhållningssätt fortsatte så även under 1990-talet. Under detta årtionde genomfördes flera omfattande förändringar av allmännyttan och dess förutsättningar, men där kommunernas bostadsförsörjningsansvar alltjämt återstod (Prop. 2009/10:185, s. 13f). De statliga bostadslånen avskaffades och räntebidragen minskade med målet att få in ett ökat marknadstänk inom allmännyttan. Staten skulle inte längre ta de stora ekonomiska riskerna utan dessa skulle nu överföras till låntagarna, vilket för de kommunala bostadsbolagen var kommunerna. Vidare avskaffades också den särställning och de konkurrensfördelar som de allmännyttiga kommunala bostadsbolagen hittills erhållit vad gäller subventioner, skatteregler och finansiering (Hedman, 2008, s. 20). Statens särbehandlig av de kommunala bostadsbolagen skulle således elimineras i syfte att skapa en ökad neutralitet med lika konkurrensförutsättningar mellan de privata bostadsbolagen och de allmännyttiga kommunala bostadsbolagen. Under denna period ombildades även de flesta allmännyttiga bostadsbolag från stiftelser till aktiebolag, där många av dessa nu också kom att ingå i större koncerner. Hedman (2008, s. 20) beskriver hur hyresgästerna nu också alltmer kom att benämnas som *kunder* och att begreppet *affärsmässig allmännytta* infördes. Begrepp som starkt påtalade att det nu var ekonomisk effektivitet som skulle prioriteras för de allmännyttiga bostadsaktiebolagen.

I april 2002 trädde så slutligen och för första gången en särskild lag för den svenska allmännyttan i kraft, den så kallade Allbolagen (SFS 2002:102; Hedman 2008, s. 26). Allbolagen innebar att det för första gången i lagtext stadgades vilka kriterier som bostadsbolagen måste uppfylla för att definieras som allmännyttiga. Dessa kriterier var följaktligen att bolagen skulle drivas utan vinstintresse samt att den huvudsakliga verksamheten skulle vara att förvalta bostadslägenheter upplåtna som hyreslägenheter. Vidare skulle de allmännyttiga bostadsbolagen sträva efter att erbjuda hyresgästerna både möjlighet till boendeinflytande och inflytande i företaget (SFS 2002:102).

I Allbolagen frångicks således de tidigare kraven på att bostadsföretagen måste vara kommunägda eller stå under ett bestämmande inflytande från kommunerna för att kunna klassificeras som

allmännyttiga. En situation som öppnade upp för privata aktörer att äga och driva allmännyttiga bostadsbolag, så länge de uppfyllde de ovan nämna kriterierna. Dock, för att klassificeras som allmännyttiga *kommunala* bostadsföretag krävdes fortfarande att kommunerna ägde eller besatt ett bestämmande inflytande i bolaget, d v s att kommunen måste äga en så pass stor del av bolagets aktier att de förfogar över mer än hälften av samtliga röster i bolaget (SFS 2002:102). Vidare öppnade Allbolagen upp för de allmännyttiga kommunala bostadsbolagen att kunna sälja ut hela eller delar av sitt fastighetsbestånd, något som dock krävde tillstånd från länsstyrelsen för att realiseras (Hedman, 2008:27).

2.2 Dagens allmännyttiga bostadsaktiebolag – autonoma hybrider i kommunal sektor

I januari 2011 trädde så ytterligare en ny lag kallad *Allvillalagen* (SFS 2010:879) i kraft för de allmännyttiga kommunala bostadsbolagen, vilken också kom att ersätta Allbolagen. Allvillalagen gäller således enbart allmännyttiga kommunala *bostadsaktiebolag* och kan med fördel ses som ännu ett steg mot en mer marknadsorienterad bostadspolitik. En bostadspolitik vari offentliga och privata aktörer numer ska konkurrera på lika villkor om de bostadsförsörjningsåtgärder som kommunen handlar upp. En konkurrenssituation som regeringen menar ställer ökade krav på att de allmännyttiga bostadsaktiebolagens verksamhet nu måste bedrivas mer effektivt än tidigare (Prop. 2009/10:185, s. 81). De stora förändringarna gentemot Allbolagen blev främst att de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagen nu måste bedriva sin verksamhet enligt affärsmässiga principer samt åläggs marknadsmässiga avkastningskrav. Två kriterier som innebär tydliga avsteg från *självkostnadsprincipen* samt kommunallagens (SFS 1991:900) förbud mot att bedriva kommunal verksamhet i vinstsyfte (Prop. 2009/10:185, s. 1).

Att de kommunala bostadsaktiebolagen inte längre ska särbehandlas gentemot de privata aktörerna stipuleras tydligt i regeringens definition av begreppet *affärsmässiga principer*, vilka nu ska ligga till grund för styrningen av allmännyttan;

”Affärsmässighet avser det övergripande förhållningssätt som ett icke subventionerat företag på en marknad intar inför investeringar, i sin dagliga drift och i relation till andra aktörer. Kommunen ska agera på samma sätt som en jämförbar privat ägare av ett jämförbart privat bostadsbolag. Avkastningen måste vara marknadsmässig utifrån den valda risknivån, i vart fall på lång sikt. Mot bakgrund av det anförda anser regeringen att allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag ska bedriva sin verksamhet affärsmässigt och att samma krav ska ställas på de allmännyttiga kommunala bostadsbolagen som på övriga företag på bostadsmarknaden.” (Prop. 2009/10:185, s. 44).

Det lagstadgade kravet på affärsmässighet innebär således att de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagen ska tillämpa ett strikt affärsmässigt beteende genomsyrande hela

verksamheten, i allt från en korrekt prissättning inkluderande en viss vinstmarginal till förbud mot kommunala stöd eller korssubventioner (Prop. 2009/10:185). Kravet på affärsmässighet har inneburit att en ökad frikoppling mellan kommunerna och deras allmännyttiga bostadsaktiebolag har ägt rum genom att deras respektive ekonomier numera ska hållas strikt åtskilda och relationen dem emellan ska vara konsekvent affärsmässig (Prop. 2009/10:185, s. 50). De allmännyttiga bostadsaktiebolagen ska följaktligen utgöra en egen juridisk person förvaltandes sina egna tillgångar och skulder, och ska i enlighet med aktiebolagen alltid se till bolagets bästa – vilket i regel innefattar krav på ekonomisk lönsamhet (Thomasson, 2013, s. 60f).

Regeringens försök till definition av innebörden av affärsmässighetskriteriet till trots, lämnar denna definition ett visst utrymme för tolkning. Ett tolkningsutrymme som har skapat en viss polemik i litteraturen om hur detta kriterium lämpligast bör förstås (Thomasson, 2013, s. 14ff; Mörtlund, 2013, s. 10; Prop. 2009/10:185). I en rapport från Länsstyrelsen (Mörtlund, 2013, s. 10) framhålls att det råder tämligen bred konsensus över att kravet på affärsmässighet innebär att de allmännyttiga bostadsaktiebolagen ska sätta den egna verksamheten i främsta rummet och enbart fatta beslut som gynnar dem själva, samtidigt som kommunerna på inget vis får understödja sitt allmännyttiga bostadsbolag. Thomasson (2013, s. 15) beskriver också hur detta begrepp vanligtvis kan karaktäriseras som förmågan att ta betalt för tjänsternas faktiska kostnader och förmågan att driva verksamheten på ett ekonomiskt hållbart sätt.

Trots relativt bred konsensus i vissa aspekter visar Länsstyrelsens rapport (Mörtlund, 2013, s. 10) hur åsikterna om vad som anses vara förenligt med affärsmässiga principer går isär i somliga fall; där en del parter anser att avkastningskrav ska ställas på företagsnivå och inte på varje enskild investering och att lönsamheten handlar om långsiktig vinst snarare än kortsiktig, menar andra på att affärsmässighet snarare innebär vinstmaximering och där varje enskild investering ska ha ett tydligt avkastningskrav. Att vända sig till förarbetena till den nya lagen ger heller inga entydiga riktlinjer gällande hur vinstmaximeringskravet ska tolkas, utan här fastslås att affärsmässighet inte behöver innebära en strävan efter kortsiktig vinstmaximering men att utgångspunkten likväl är att i varje fall sträva efter en långsiktig vinst (Prop. 2009/10:185, s. 47).

Trots viss otydlighet kring hur delar av begreppet affärsmässighet bör tolkas är andra delar av Allvillalagen ytterst tydliga. Exempelvis innebär Allvillalagen en begränsning av de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagens värdeöverföringar till kommunen, vilket hindrar kommunerna från att plocka ut allmännyttans överskott för att finansiera andra kommunala verksamheter. Kommunen har dock fortfarande rätt till viss ersättning på satsat kapital men värdeöverföringarna får inte överstiga ett belopp motsvarande hälften av bolagets resultat från föregående räkenskapsår (Prop.

2009/10:185, s. 7; SFS 2010:879). Ett av få undantag från denna regel gäller dock värdeöverföringar mellan olika allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag som ingår i samma koncern. Inte heller förväntas kommunen skjuta till medel för att täcka underskott i bolagen då bolagen nu förväntas göra vinst för att själva säkerställa sin långsiktiga överlevnadsförmåga. Vidare hindras kommunerna nu också från att kunna kräva av sina allmännyttiga bostadsaktiebolag att de vidtar åtgärder som inte är lönsamma för företaget (Prop. 2009/10:185, s. 42f). Allvillalagen har dessutom inneburit att allmännyttans tidigare hyresnormerande roll avskaffats då det inte ansågs förenligt med EU-rättens konkurrensregler att en enda aktör styr de ekonomiska villkoren för hela marknaden. Följden härav är istället att alla kollektivt förhandlade hyror numer är att betrakta som normgivande oavsett om hyresvärden är privat eller offentlig, något som i förlängningen kan öppna upp för hyreshöjningar och ökade vinster för bolagen (Prop. 2009/10:185, s. 63ff).

Även om det lagstadgade kravet på att de allmännyttiga bostadsaktiebolagen ska bedriva sin verksamhet på affärsmässiga principer har inskränkt kommunernas makt över sina bostadsbolag, går kopplingen mellan allmännyttan och den offentliga sektorn fortfarande tydligt att utröna genom kommunernas juridiska huvudmannaskap och deras målstyrning av bolagen. Det är kommunerna i rollen som ägare till bolagen som stipulerar de övergripande målen för allmännyttan genom sina ägardirektiv. I sin ägarstyrning av bolagen är det vidare kommunerna som ansvarar för att utforma bolagsordningen samt utser bolagsstyrelsen, vilken helt eller delvis utgörs av kommunpolitiker, och dess lekmannarevisorer (Mörtlund, 2013, s. 10f).

Den lagstadgade anknytningen till den offentliga sektorn grundas vidare inte bara i kommunernas huvudmannaskap utan även i att de allmännyttiga bostadsbolagen avser att värna andra värden än de rent ekonomiska. I en proposition till riksdagen rörande de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagen lyfter exempelvis regeringen fram vikten av att begreppet *allmännyttigt* kommer till uttryck i lagen, då det är ett sätt att legitimera det kommunala ägandet av bostadsbolagen (Prop. 2009/10:185, s. 39f). I samma proposition beskrivs vidare att avsaknaden av ett allmännyttigt syfte skulle innebära att kommunerna driver dessa bolag i rena vinstmaximeringssyften, vilket inte är legitima motiv för kommuner att bedriva verksamhet på. Även Thomasson (2013, s. 98) lyfter fram vikten av att tydligt specificera de samhällsnyttiga målen med verksamheten för att det för givet tagna vinstintresset som specificeras i aktiebolagslagen inte ska sättas i främsta rummet.

Även om det inte torde vara helt lätt att definiera innebörden av begreppet *allmännyttigt syfte* brukar det på ett övergripande plan karaktäriseras som främjandet av bostadsförsörjningen i kommunerna, vilket innebär att allmännyttan ska syfta till att säkerställa att alla grupper i samhället

ska ha tillgång till en bostad av god kvalitet och till ett skäligt pris (Thomasson 2013, s. 15f; Prop. 2009/10:185, s. 40f). Vidare betonas för de allmännyttiga bostadsbolagens verksamhet också vanligtvis värden såsom socialt ansvarstagande, integrationsfrämjande arbete samt hyresgästinflytande såväl över det egna boendet som över bolaget i stort (Prop. 2009/10:185, s. 26, s. 40ff).

En genomgång av de allmännyttiga bostadsbolagens historia visar således tydligt på hur dessa bolag historiskt utgjort och än idag utgör en central del av statens välfärdspolitik, genom att de verkar som politikernas huvudinstrument för uppfyllandet av den statliga bostadspolitiken. En bostadspolitik vars hela fundament och syfte återfinns i regeringsformen (SFS 1974:152 1 kap 2§) där det stipuleras att de allmänna åläggs ett särskilt ansvar att trygga rätten till bostad för den enskilde (Prop. 2009/10:185, s. 13; Hedman, 2008, s. 14). Likväl är det påtagligt hur de allmännyttiga bostadsbolagen, liksom stora delar av den offentliga sektorn, tagit starka intryck av NPM-filosofins tankegångar om en ökad marknadsorienterad styrning av verksamheten (Se exempelvis Montin, 1997; Hood, 1991; Hood, 1995; Almqvist, 2006, s. 10; Haque, 2004; Thomasson, 2009). Det är exempelvis ur NPM-filosofin tankegångarna om en ökad frikoppling mellan politik och förvaltning tar sin grund. I praktiken har detta exempelvis inneburit att politikernas roll ska avgränsas till att fastställa tydliga och övergripande mål för att styra kommunala bolag i önskvärd riktning medan de enskilda bolagen ska ges större handlingsfrihet i att själva besluta genom vilka medel de politiska målen ska uppnås – en situation som inte så lite påminner om dagens allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag (Almqvist, 2006:11; Montin, 1997). I regeringens proposition inför Allvillalagen redogörs också för bedömningen att ett allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag endast får vidta åtgärder av social karaktär om det på sikt kan förväntas bli minst lika lönsamt för bolaget att vidta åtgärden som att avstå från den, vilket tydligt belyser hur de politiska prioriteringarna för allmännyttan har förskjutits från samhällsnyttiga mål till mer affärsmässiga mål (Prop. 2009/10:185, s. 40).

3 Teoretisk referensram

Detta kapitel inleds med en teoretisk redogörelse av begreppet hybridorganisation, d v s hur tidigare forskare har karaktäriserat begreppet och dess innebörd. Sedermera följer en teoretisk genomgång över hur en organisations verksamhetsstyrning kan förstås och studeras. Därefter ges en redogörelse över vilka strategier hybridorganisationer vanligtvis vidtar i syfte att försöka balansera olika styrlogiker för att hantera den målkomplexitet som riskerar att uppstå inom dessa organisationer. Kapitlet avslutas med en diskussion över vilka implikationer den teoretiska referensramen får för vår studie.

3.1 Hybrider som teoretiskt begrepp

“The biggest problem with hybrid companies is that they are inherently confused organizations, buffeted by all sorts of contradictory pressures. This means that their internal operations can be hard to understand and their behavior may be hard to predict.” (Pache & Santos, 2013, s. 972).

I litteraturen definieras vanligtvis hybridorganisationer som organisationer vars organisation, styrning och ledningsfilosofier är hämtade från det privata näringslivet men vars mål är att adressera samhällsnytta (Thomasson, 2009). Enligt Christensen & Laegrids (2011, s. 410) karaktäriseras hybridorganisationer vidare genom att de är multifunktionella enheter som kombinerar olika uppgifter, värden och organisationsformer. Även om litteraturen uppvisar bred konsensus över vad som karaktäriserar hybridorganisationer riktas dock viss kritik mot att begreppet är för brett och att definitionen av hybrider anses tämligen vag.

Enligt Kickert (2001) spänner hybridbegreppet över ett brett spektrum inrymmandes alla organisationer som befinner sig mellan att vara fullt ut offentliga och fullt ut privata. Kickert (2001) beskriver hur hybriderna förväntas agera och fungera som ett privat företag i sin produktion av samhällsnyttiga tjänster, men samtidigt ta hänsyn till att de är bundna till den offentliga sektorn med dess särskilda mål och värderingar. De olika hybridorganisationerna befinner sig därmed i ett brett kontinuum vari en mängd olika organisationer inryms. Beroende på vari detta hybridkontinuum organisationerna befinner sig kan dess organisation, styrning och ändamål skilja sig avsevärt åt (Kickert, 2001). Hybridbegreppet har således ingen given definition med skarpa gränser, utan bör snarare betraktas som ett paraplybegrepp inrymmandes en mängd vitt skilda organisationer som befinner sig i gränslandet mellan det offentliga och det privata (Thomasson, 2009). Gemensamt för hybriderna är dock att de främst är skapade för att:

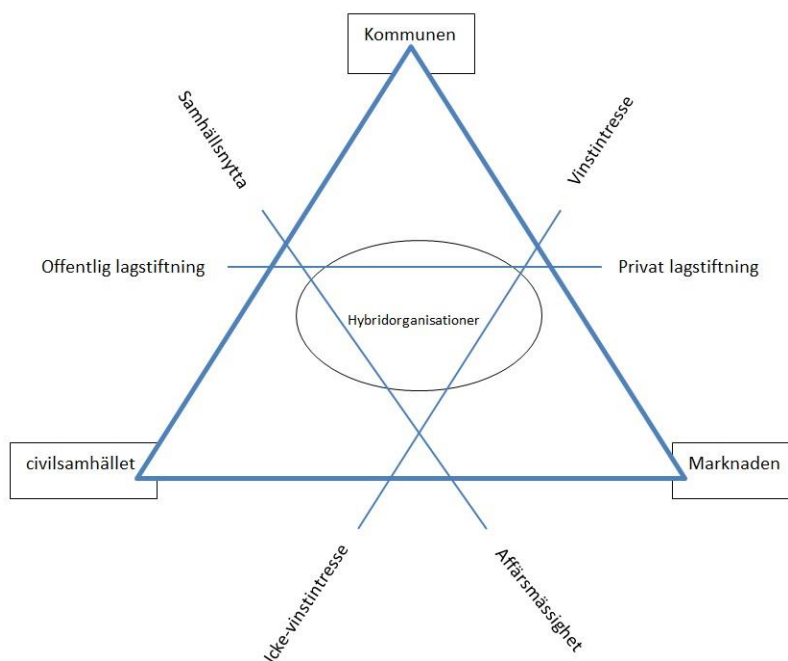
“Adressera samhällsnytta och producera varor och tjänster som är av samhällelig karaktär, allt medan de efterliknar privata företag i sin organisation och styrning.” (Författarnas översättning; Thomasson, 2009, s. 353).

Den tämligen vida definitionen av hybrider öppnar också upp för möjligheten att olika hybridorganisationer kan skilja sig avsevärt åt i grundläggande aspekter såsom finansiering, ägandeskap och organisationsstruktur. Skillnader som vanligtvis förklaras av hybridernas olika syften och historia (Thomasson, 2009; Koppell, 2003). Likväl kan hybridorganisationer som till synes är snarlika i dessa grundläggande aspekter dock skilja sig betydligt åt i andra aspekter. Detta eftersom hybriderna måste anpassas till den specifika kontext som råder på den marknad och i den sektor hybriderna verkar inom (Lindqvist, 2013; Kickert, 2001).

Hybridorganisationerna inom offentlig sektor har följaktligen skapat nya sätt att organisera relationen mellan den politiska sfären och tjänstemannafären, likväl som produktionen av samhällsnyttiga varor och tjänster. Huruvida hybridorganisationernas närvaro som producent av samhällsnyttiga varor och tjänster är förtjänstfull är dock omtvistat i litteraturen. Att bedriva offentlig verksamhet i bolagsform framför förvaltningsform anses av vissa forskare vara ett adekvat medel för att samla både ansvar och drift för en verksamhet i en och samma organisation. På detta vis antas den ekonomiska styrningen underlättas eftersom bolagsformen förväntas skapa en tydligare styrning och ansvarsfördelning för verksamheten, vilket i förlängningen torde skapa en effektivare verksamhet (Thomasson, 2013, s. 61). Av denna anledning menar Christensen & Laegrid (2011) också på att hybriditeten i sig kan verka förtjänstfull för en organisation eftersom bolagsformen skapar möjligheter till en mer flexibel verksamhet, vilket gör det lättare att anpassa verksamheten till just den kontext hybriderna verkar inom. Kickert (2001) lyfter också upp bolagsformen som en många gånger fördelaktig organisationsform eftersom politikernas roll kan avgränsas till att enbart utforma övergripande mål för bolaget, snarare än att de lägger sig i den dagliga driften och försöker detaljstyra verksamheten. Enligt Thomasson (2009) är dock den största fördelen med hybridorganisationernas bolagsform att de är tämligen autonoma och ofta undantagna diverse lagar och regler, vilket ger hybriderna ett ökat handlingsutrymme i val av metoder och strategier för sin produktion av samhällsnyttiga varor och tjänster.

Hybridorganisationerna står dock inte utan kritik i litteraturen. Då hybriderna befinner sig utanför vanliga definitioner rörande traditionella organisationsformer skapas nya problem på samhällsnivå gällande ansvarsutkrävande, kontroll och legitimitet (Brandsen & Karré, 2011). Hyltner & Velasco (2009) kritiserar exempelvis hybriderna på grundval av att de ofta frångår offentlighetsprincipen, vilket torde vara en grundbult i ett demokratiskt samhälle för möjligheten till ansvarsutkrävande. Förutom kritik mot dess urholkning av demokratin, genom de försvagade möjligheterna till ansvarsutkrävande och bristande insyn i verksamheten, har också problematiken med hybridorganisationernas styrning lyfts fram (Se exempelvis Thomasson, 2009; Thomasson, 2013; Lantto, 2001; Koppell, 2003). Kärnan i kritiken mot den problematik som torde finnas i att styra

hybriderna grundas som bekant i att hybridorganisationerna verkar i gränslandet mellan de renodlade offentliga organisationerna och de renodlade privata vinstmaximerande företagen (Thomasson, 2009). Konsekvensen blir att hybriderna omfattas av två olika styrlogiker på samma gång; de ska med andra ord agera både välfärdsmaximerande och vinstmaximerande – samtidigt (Thomasson, 2013, s. 14). Hybridernas komplexa verksamhetskontext skapar enligt Thomasson (2009) svårstyrda organisationer med strategiska dilemman och en övergripande målkomplexitet för verksamheten. Hybridernas existens i gränslandet mellan marknaden, staten och det civila samhället leder till att organisationsprocesserna och produkterna är ett resultat av väsentligt motsägande och motstridiga inslag (Brandsen & Karré, 2011). Vidare riskerar det att uppstå ständiga kulturkonflikter då hybriderna är belägna mellan den privata och den offentliga sfären var de ska ta hänsyn och inkorporera båda sfärernas olika värderingar och normer i sin verksamhet (Kickert, 2001; Christensen & Laegrid, 2011).



Figur 2 – Hybridorganisationernas komplexa verksamhetskontext (baserad på Van De Donks samhällstriangel i Brandsen & Karré, 2011, s. 828).

Litteraturen uppvisar också meningsskiljaktigheter gällande vilka styrteorier som kan anses applicerbara på hybridorganisationer (Kickert, 2001). Medan en del teoretiker anser att de styrtekniker som används inom det privata näringslivet fullt ut är applicerbara på hybriderna, är emellertid de flesta forskare av uppfattningen att det är tämligen problematiskt att direkt överföra och applicera näringslivets styrformer på hybridorganisationerna (Kickert, 2001; Boyne, 2002). Argumenten för denna skepsis grundas i att den kommersiella sfärens styrlogiker med dess normer, värderingar och mål anses vara inkompatibla med den offentliga sfärens styrlogiker med sina normer, värderingar och mål (Kickert, 2001, Boyne, 2002).

Enligt Pache och Santos (2013) riskerar också kravet på att balansera motstridiga logiker att skapa en kollision av oförenliga mål, vilket kan leda till förvirring inom hybridorganisationerna rörande deras styrning av verksamheten. Hybridorganisationer beskrivs följaktligen per definition utgöra motsägelsefulla organisationer eftersom de inkorporerar element från inkompatibla logiker, något som tenderar att skapa en övergripande målkomplexitet inom dessa organisationer (Pache & Santos, 2013). Som en konsekvens av att hybriderna försöker förena motstridiga styrlogiker beskrivs det vidare vara svårt för hybridorganisationer att uppnå legitimitet i alla läger. Exempelvis kan en hybridorganisation som uppnår de samhällsnyttiga målen men inte de affärsmässiga, uppfattas som legitim hos politiker och allmänhet men som en illegitim aktör hos de privata företagen på samma marknad och vice versa (Pache & Santos, 2013).

Hybridorganisationer befinner sig sålunda i en miljö karaktäriserad av multipla institutionella logiker vilka ställer olika krav på vad som konstituerar legitimt beteende, vilka mål verksamheten ska uppnå samt vilka de adekvata medlen är för att uppnå dessa mål. Forskning har exempelvis visat hur hybridorganisationer tenderar att manipulera de olika styrlogikerna inom sin verksamhet i syfte att vinna acceptans och uppfattas som legitima inom såväl den offentliga som den privata sfären (Pache & Santos, 2013). Hybridorganisationernas stora utmaning är följaktligen att finna och lyckas implementera en styrform för sin verksamhet som motsvarar de många skiftande krav som ställs från såväl marknaden som det offentliga.

3.2 Raster för verksamhetsstyrning

För att åskådliggöra hur organisationers styrning vanligtvis är uppbyggd har vi valt att använda oss av en verksamhetsstyrningsmodell framtagen av Malmi & Brown (2008; se tabell 1, s.16). Modellen är en typologi som syftar till att visualisera hur olika former av kontroll och styrning kan utövas inom en organisation. Det är genom detta raster över verksamhetsstyrning som vi i ett senare skede kommer att observera vårt fall. Vidare inkluderar detta raster även de flesta olika redskap för styrning och kontroll som kan praktiseras för att på så vis undvika att negligera någon aspekt. Flera forskare pekar just på vikten av att tillsammans studera flera olika typer av styrinstrument eftersom dessa inte verkar isolerat från varandra (Clenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008). När styrsystem analyseras är det därför viktigt att göra det som ett paket eftersom det är svårt att separera effekterna av olika enskilda styrinstrument (Otley, 1980, s. 422).

Då litteraturen (se t ex Clenhall, 2003) saknar en enhetlig definition över vad som bör inbegripas i en verksamhetsstyrningsmodell har vi i vår studie valt en tämligen bred definition av verksamhetsstyrning, en definition tagen från Flamholtz, Das & Tsui (1985). Flamholtz, Das & Tsui

(1985) resonerar som så att det kan vara mycket svårt att skilja på styrning, ledarskap, inflytande och makt vilket därmed leder till en bred definition av begreppet verksamhetsstyrning:

”Försök av organisationen att öka sannolikheten att individer och grupper kommer att agera på ett sätt som leder till uppfyllandet av organisationens mål.” (Författarnas översättning, Flamholtz, Das & Tsui, 1985, s. 36).

Ett styrsystem utgörs därmed av:

”[...] tekniker och processer som leder till att målöverensstämmelse uppnås. Detta system kan vara designat för att påverka alla nivåer; individer, små grupper, formella enheter och organisationen som helhet.” (Författarnas översättning, Flamholtz, Das & Tsui, 1985, s. 36).

Genom denna ansats likställer vi styrning och kontroll vilket vidare kommer att användas synonymt i denna uppsats. Vi är således intresserade av allt som kan inrymmas inom denna definition och som kan gestalta målkomplexitetens eventuella avtryck i styrningen. Ytterligare en viktig aspekt i denna breda definition är att ha ett öppet förhållningssätt för att på så sätt undvika att missa någon aspekt som kan visa sig vara vital, något som är hela poängen med Malmi & Browns (2008) ramverk.

Malmi & Brown (2008, s. 290f; se tabell 1, s.16) har identifierat fem olika typer av styrmekanismer: *Planering, cybernetik, belöning och kompensation, administrativ styrning* och slutligen *kulturell styrning*. Modellen bygger på ett övergripande lager behandlandes den kulturella styrningen då kulturen är en bred, dock subtil, faktor som antas vara svår att förändra men som i sin tur påverkar de övriga mekanismerna. Vi har dock i vår studie valt att anta ett instrumentellt förhållningssätt till organisationskulturen och betraktar således dess beståndsdelar som styrmekanismer i sig och inte som styrmekanismer vari de andra styrinstrumenten tar sin grund. I modellens mittenskikt finner vi planering, cybernetik och belöningsmekanismer vilka alla antas vara tätt sammankopplade inom de flesta organisationer. Längst ner i modellen återfinns den administrativa styrningen vilken ligger till grund för den struktur som planering, cybernetisk styrning samt belöning utövas i (Malmi & Brown, 2008, s. 295).

Organisationskulturen antas följaktligen genomsyra hela verksamheten och kan beskrivas som ett socialt lim vilken binder samman de olika delarna (Malmi & Brown, 2008). Precis som att vissa professioner skapar en viss kultur, skapar även alla arbetsplatser och subgrupper inom dessa arbetsplatser också en säregen kultur. Inom dessa *klaner* (d v s arbetsplatsers diverse grupperingar) pågår en ständig socialiseringsprocess av nya medlemmar, samt mellan redan befintliga medlemmar, för att på så vis uppnå konformitet inom gruppen. Denna process antas leda till en ökad samarbetsförmåga och en ökad förståelse för organisationens mål (Ouchi, 1979). Värdena är i sin tur de mål och syften som formellt uttalas av chefer. Dessa uttalas i exempelvis måldokument och

visioner för att på så vis öka konformiteten bland medarbetarna i syfte att vägleda dem åt "rätt" håll (Simons, 1994). Med symboler, eller *artefakter*, avses allt inom en verksamhet som överskådligt kan observeras som exempelvis arbetslokalernas utseende, den rådande jargong som brukas mellan medarbetarna, diverse klädkoder samt ritualer och ceremonier som exempelvis en inofficiell kafferast (Schein, 2010, s. 23f).

Kultur						
Klaner		Värden			Symboler	
Planering		Cybernetisk styrning				Belöning och kompensation
Långsiktig planering	Kortsiktig planering	Budgetering	Finansiella mätinstrument	Icke-finansiella mätinstrument	Hybrida mätinstrument	
Administrativ styrning						
Ägarstruktur		Organisationsstruktur			Policyer och processer	

Tabell 1 – Management Control System - som ett ramverk för verksamhetsstyrning (Författarnas översättning: Malmi & Brown, 2008, s. 291).

Planering som styrmekanism innefattar upprättandet av arbetsmål för varje enhet inom organisationen (Flamholtz, Das & Tsui, 1985, s. 39). Planeringen kan därför ses som en form av verksamhetsstyrning som görs på förhand, då planeringen sätter den standard som utgör vad som kan förväntas av varje medlem eller enhet i organisationen. Planeringen blir därför en mycket viktig del i arbetet med att bringa klarhet över den målkomplexitet hybridorganisationer ställs inför och hur den ska hanteras. Planering delas vidare vanligtvis upp i en kortfristig planering d v s upp till 12 månader, samt i en långsiktig planering där verksamhetsstrategierna för en längre tidshorisont fastställs. Tidigare forskning har också poängterat vikten av att planeringen görs gemensamt bland medarbetarna för att öka personalens förståelse för målen samt för att öka sannolikheten att alla strävar mot samma mål, vilket torde vara extra viktigt i vårt fall där målkonflikter är en överhängande risk (Meyer, 1994).

Medan planering är något som görs på förhand så används snarare den *cybernetiska styrningen* kontinuerligt i verksamheten då den cybernetiska styrningen fungerar som en form av *feedbackprocess* mot den standard som är gällande. Det innebär att den cybernetiska styrningen fungerar som ett löpande informationssystem till chefer för att upptäcka oönskade resultat, något som antas skapa möjligheter för cheferna att gå ner på detaljnivå och korrigera för felaktigheter och oönskade utfall (Malmi & Brown, 2008, s. 292). Indikatorerna här kan exempelvis vara budgetering, finansiella mått, icke-finansiella mått samt kombinationsmått av dessa såsom exempelvis det

balanserade styrkortet. Att stipulera en budget beskrivs exempelvis leda till att en mer ingående planering görs av verksamheten, att det skapar underlag för utvärdering, att det kommunicerar ut de olika verksamhetsmålen till de enskilda enheterna samt att det också skapar en mer övergripande strategi för organisationen som helhet (Hansen & Van der Stede, 2004).

Medan budgeten är ett brett och övergripande styrinstrument kan de finansiella mätinstrumenten betraktas som betydligt smalare. De finansiella måtten kan beskrivas som en slags budget nedbruten på enhets- eller individnivå och som oftast bara inrymmer en eller ett fåtal faktorer, som exempelvis metoden *Economic Value Added*. Gemensamt för de finansiella mätinstrumenten är att dessa skapar möjlighet till detaljstyrning och gör det enklare att utvärdera en enskild enhet utan att behöva utvärdera hela organisationen (Malmi & Brown, 2008, s. 293). Icke-finansiella mätinstrument fungerar på liknande sätt i det att det går att observera faktorer som inte är finansiella men likväl betydelsefulla för enskilda enheter. Bland de mest nyttjade modellerna för mätning av icke-finansiella mått brukar metoderna *Just in time* (JIT) och *Total quality management* (TQM) lyftas fram. Forskning har också funnit att en kombination av finansiella och icke-finansiella mätinstrument ökar prestationen (Abdel-Maksoud, Dugdale & Luther, 2005). Det faller sig därför naturligt att kombinationsmått uppstår mellan finansiella och icke-finansiella mätinstrument där den modell som på senare år varit mest framträdande inom kommunal verksamhet är *balanced scorecard*, BSC, eller det balanserade styrkortet på svenska (för djupare förklaring se Kaplan & Norton, 2007). De balanserade styrkortens utseende skiljer sig ofta åt från arbetsplats till arbetsplats. Grundmodellen innehåller dock en övergripande vision, nedbruten på fyra perspektiv, vilka mäts genom ett antal nyckeltal (Kaplan & Norton, 2007).

Belöningsaspekten i Malmi & Browns modell handlar om idén att en organisation som brukar ett system för belöning eller kompensation, exempelvis för ett väl utfört arbete, ökar produktiviteten hos medarbetarna och i förlängningen hela organisationens effektivitet (Bonner & Sprinkle, 2002, s. 303). Belöning kan vara av både inneboende karaktär, exempelvis via beröm, men även av "yttre" karaktär som exempelvis belöningar av monetär art, vilket också är den typ som diskursen har fokuserat mest på (Malmi & Brown, 2008, s. 293).

I den *administrativa styrningen* åsyftas i sin tur strukturer såsom ägandeskap och ansvarsstrukturer. Ägarstrukturen i detta raster handlar dels om hur en organisations styrelse och VD samordnar sin styrning och dels om hur samordningskanalerna ser ut (Malmi & Brown, 2008, s. 294). Det kan till exempel handla om hur möten planeras eller hur den formella auktoriteten är fördelad.

Organisationsstrukturen syftar till att utforma den ansvarsstruktur och specificera de uppgifter som förväntas av de olika medarbetarna (Ferreira & Otley, 2009). Flamholtz (citerad av Malmi & Brown,

2008, s. 293f) argumenterar för att detta är en styrmekanism som bidrar till att minska varierande beteende och öka förutsägbarheten för organisationen som helhet. Slutligen inryms *policyer och processer* inom den administrativa styrningen. Dessa innefattar den byråkratiska ansats i vilken exempelvis standardiserade processer stipuleras, formella regler fastställs samt riktlinjer för hur eventuella problem ska tacklas.

Det är följaktligen dessa ovan beskrivna styrelement som utgör vårt raster för att studera Bostadsbolagets verksamhetsstyrning, vilket därmed blir omfattande till sin natur men ändå nödvändig då styrmekanismerna inte antas verka isolerat från varandra (Malmi & Brown, 2008). Clenhall (2003) och Otley (1980) trycker båda på vikten av att en analysmodell bör vara allomfattande för att dels undvika spuriösa samband och dels pågå svårigheterna i att studera effekten på, eller effekten av, ett enskilt styrinstrument. Det är viktigt att notera att varje element i vårt raster kan innehålla en intern konflikt, likväl som konflikter kan uppstå mellan de olika elementen. Forskningen visar exempelvis på att det riskerar att uppstå ständiga kulturkonflikter då hybriderna är belägna mellan den privata och den offentliga sfären, var de ska ta hänsyn och inkorporera båda sfärernas olika värderingar och normer i sin verksamhet (Kickert, 2001; Christensen & Laegrid, 2011). Thomasson (2013) lyfter i sin bok fram exempel på sådana konflikter där exempelvis VD:s som är skolade i det privata näringslivet och lyfts in i den offentliga kontexten får svårigheter att driva bolaget på affärsmässiga grunder då verksamheten samtidigt måste svara upp mot ägarnas (politiska)mål. Vidare kan man tänka sig att det kan förekomma konflikter mellan exempelvis finansiella och icke-finansiella mätinstrument, precis som mellan de långsiktiga och kortsiktiga verksamhetsmålen.

Följaktligen kommer vi att betrakta vårt fall genom detta omfångsrika raster för att i enlighet med Henttu-Aho & Järvinen (2013) försöka åskådliggöra styrsystemens kompatibilitet, kompletterande effekt och vilka styrinstrument som faktiskt används. För att djupare förstå och förklara vilka strategier en hybridorganisation kan anamma för att hantera målkomplexitet i en miljö präglad av multipla institutionella logiker, vänder vi oss följaktligen till den institutionella teoriskolans panorama.

3.3 Strategier för att hantera motstridiga logiker

Inom den institutionella teoriskolan karaktäriseras hybridorganisationerna av att de befinner sig i en institutionell pluralistisk miljö som kännetecknas av att de opererar inom en sfär av multipla logiker vars ytterligheter vanligtvis utgörs av *social välfärdslogik* och ren *kommersiell marknadslogik* (Kratz & Block, 2008; Pache & Santos, 2013). Enligt Pache & Santos (2013; se även Greenwood m fl, 2011) skiljer sig dessa två styrlogiker åt på i princip alla punkter, exempelvis både vad gäller vilka

verksamhetsmål som skall eftersträvas som vilka medel som bör användas för att uppnå målen. Inom den sociala välfärdslogiken är det övergripande målet att skapa samhällsnytta och där verksamhetens ekonomiska vinst ses som medlet för att uppnå målet. Ekonomiska överskott ska återinvesteras i verksamheten och den yttersta kontrollen av verksamheten är demokratisk och utövas av de folkvalda politikerna. Vidare konkurrensutsätts i regel inte verksamhet som faller under denna logik där verksamhetens legitimitet är avhängig måluppfyllandet av samhällsnytta och dess överlevnad avhängig politiska beslut. För verksamheter opererande under den kommersiella marknadslogiken är istället det övergripande målet att skapa ekonomisk vinst och där själva verksamheten betraktas som medlet för att uppnå målet. Ekonomiska överskott genererar i vinstutdelning till ägarna och den yttersta kontrollen av verksamheten är professionell och utövas av aktieägarna. Företagen existerar i regel på en ytterst konkurrensutsatt marknad där verksamhetens legitimitet och överlevnad är avhängig genererandet av konkurrensfördelar och ekonomisk vinst.

Kännetecken	Social välfärdslogik	Marknadslogik
Mål	Samhällsnytta	Ekonomisk vinst
Medel	Ekonomisk vinst	Verksamheten
Legitimitet	Genererande av samhällsnytta	Genererande av ekonomisk vinst
Styrning	Politisk/demokratisk	Professionell/aktieägarna

Tabell 2 – Den institutionella miljöns ytterligheter (Kratz & Block, 2008; Pache & Santos, 2013).

Tidigare studier har visat på att det inte råder någon universell strategi bland hybridorganisationerna i deras försök att hantera den målkomplexitet de står inför, när social välfärdslogik ska kombineras med marknadslogik, utan olika hybridorganisationer uppvisar olika strategier i sin styrning av verksamheten (Pache & Santos, 2013; Oliver, 1991). En genomgång av litteraturen över hybridernas diversifierade strategier för att hantera dessa motstridiga institutionella logiker och verksamhetsmål visar dock att det i stora drag snabbt utkristalliserar sig tre former av strategier för detta ändamål: att (1) kompromissa mellan diverse styrlogiker och mål, (2) implementera och försöka kombinera olika styrlogiker och mål eller (3) en form av decouplingstrategi, d v s en frikoppling mellan vad man säger sig eftersträva kontra vad man egentligen gör (Pache & Santos, 2013, Oliver; 1991).

Följaktligen är det inom den institutionella teoriskolan vi finner vår analysmodell över hur hybridorganisationer vanligtvis hanterar motstridiga krav och mål. Nedan följer en djupare redogörelse för hur dessa strategier brukas inom hybridorganisationerna.

3.3.1 Kompromisstrategin

Flera studier har visat att en form av *kompromisstrategi* mellan olika styrlogiker har brukats av hybridorganisationer i deras försök att hantera den målkomplexitet de står inför (Se exempelvis Pache & Santos, 2013; Oliver, 1991). Denna strategi förklaras som ett försök av hybriderna att uppnå en acceptabel medelväg genom att de implementerar olika element av de olika styrlogikerna i sin verksamhet, vilket innebär att styrningen således utgör en form av kompromiss mellan de ursprungliga styrlogikerna (Pache & Santos, 2013). De potentiella konsekvenserna av kompromisstrategin är att ingen part varken blir fullt ut nöjd eller fullt ut missnöjd med utfallet. Detta då kompromisstrategin tenderar att leda till att de olika verksamhetsmålen inte införlivas fullt ut men att de ändå kan införlivas i sådan utsträckning att verksamheten trots allt behåller sin legitima status, i alla fall på kort sikt (Pache & Santos, 2013). Hybridernas kompromisstrategi utgör således en strategi för att försöka balansera de motstridiga kraven och logikerna i syfte att delvis införliva bägge sidors förväntningar och krav (Pache & Santos, 2010). Kompromisstrategin kan även ta sig uttryck genom att hybridorganisationerna genom förhandlingar, med exempelvis politiker, kan nå fram till en kompromiss över hur de ska styra sin verksamhet och vad som kan anses vara en "tillräcklig måluppfyllelse" för verksamheten (Oliver, 1991).

Kompromissförfarandet innebär ofta att hybriderna inkorporerar de element av de olika styrlogikerna som de själva anser vara enklast och smidigast att implementera eller som hybriderna upplever sig ha störst krav på sig att införliva (Pache & Santos, 2013). Oliver (1991; se även Pache & Santos, 2010) beskriver hur hybridernas kompromisstrategier kan genomsyra både den ideologiska nivån d v s vilka mål de avser att eftersträva, samt den mer funktionella nivån d v s vilka styrtekniker och organisationsstrukturer de implementerar för att nå målen. När en organisation står inför motstridiga och svårstyrda mål kan följaktligen en kompromiss mellan de olika målen betraktas som det mest adekvata och effektiva sättet att styra verksamheten på (Oliver, 1991).

Pache & Santos (2013) beskriver hur hybridernas kompromissande på kort sikt kan fungera som en god strategi för att delvis uppnå mål som annars riskerar att helt ignoreras om det inte hade kompromissats fram en medelväg. Ett sådant kompromissande förfaringsätt kan vara att hybriderna uppfyller båda sidors minimikrav, vilket ingen sida egentligen anser vara tillräckligt men trots allt nöjer sig med då alternativet hade varit att deras krav annars helt hade förbisetts. På längre sikt riskerar dock kompromisstrategin att urholka organisationens legitimitet då en kompromiss målen emellan egentligen inte uppfyller någon logik fullt ut (Pache & Santos, 2013). Att bara delvis uppfylla vissa verksamhetsmål innebär per automatik att somliga mål inte förverkligas, vilket inte är acceptabelt i ett längre perspektiv (Pache & Santos, 2010). Oberoende av hur hybridorganisationerna kompromissat fram sina strategier för styrning och mål grundas de likväl i en strävan efter att försöka

tillfredsställa både den egna organisationens intresse som övriga intressenters krav och mål på verksamheten, för att på så sätt uppfattas som legitima aktörer inom de sfärer de verkar inom (Oliver, 1991).

3.3.2 Decouplingstrategin ("frikoppling")

I litteraturen framkommer två typer av *decouplingstrategier* vilka åsyftar att tillmötesgå olika institutionella logiker för att på så vis tillfredsställa intressenter utifrån samtidigt som de inre värderingarna hålls intakta (Pache & Santos, 2013). Den första varianten av decoupling karaktäriseras vanligen av ett symboliskt införande av en formell policy, d v s ett implementerade mest *för syns skull*, men där det dagliga arbetet i realiteten inte berörs eller förändras i någon större utsträckning (Bromley & Powell, 2012). Den andra varianten av decoupling innebär i sin tur att en policy har implementerats men där policyn saknar egentlig koppling till verksamhetens övergripande mål och resultat.

Litteraturen har traditionellt sett lyft fram den första varianten av frikoppling – att adoptera en formell policy som i realiteten inte påverkar det dagliga arbetet – som synonymt med decoupling (Bromley & Powell, 2012). Denna typ av decoupling innebär ofta att policyerna tenderar att både undermåligt implementeras och/eller utvärderas, vilket följaktligen leder till att de inte får någon märkbar påverkan på det dagliga arbetet (Bromley & Powell, 2012). Bromley & Powell (2012, s. 495f) menar på att risken för denna typ av frikoppling är särskilt överhängande när det finns externa påtryckningar och krav på att införliva en särskild policy eller mål och organisationens medarbetare inte delar de värden som policyn eller det specifika målet åsyftar. För att svara upp mot externa påtryckningar kan således organisationer formellt adoptera ett flertal policyer, vilka riskerar att stå i direkt konflikt antingen med varandra eller med organisationens grundläggande mål och värderingar, men där dessa formella policyer dock inte får något direkt genomslag i det dagliga arbetet. Decoupling kan därmed ses som en strategi som möjliggör för en hybridorganisation att behaga både interna som externa intressenter samtidigt. Detta genom att man formellt inför diverse policyer men där policyerna informellt inte inkorporeras i det dagliga arbetet. Man skiljer således på vad man säger sig göra och vad man faktiskt gör (Pache & Santos, 2013; Bromley & Powell, 2012).

Den andra varianten av decoupling innebär en frikoppling mellan en policy och verksamhetens mål och/eller resultat. Inom denna variant handlar det snarast om en oklar koppling mellan praktik och resultat. Detta innebär exempelvis att en policy kan införas och faktiskt förändra det dagliga arbetet, men där policyn och dess tillämpning inte har något att göra med organisationens övergripande mål eller resultat (Bromley & Powell, 2012, s. 490). Denna form av decoupling kan ofta härröra i att omgivningen har skapat sitt eget synsätt och sina egna *myter* om vilka metoder som ger vilket

resultat och försöker således förmå organisationen att förändra sin verksamhet till att ligga i linje med dessa *myter* (Bromley & Powell, 2012, s. 497). Denna typ av frikoppling kan därmed vara behjälplig i att förklara varför organisationer kan lägga stora resurser på diverse metoder vars samband med ett givet resultat är svagt eller rent utav okänt.

Uppkomsten av både typerna av decoupling utgår ofta från att alla medlemmar inom en organisation styrs av samma logik och värderingar och följaktligen är villiga att försvara dessa mot utomstående, samtidigt som externa intressenter inte kan kontrollera organisationens verksamhet fullt ut (Pache & Santos, 2013, s. 974). Forskningen har också visat på att det är mycket vanskligt att upprätthålla en decouplingstrategi under en längre period eftersom värderingar inte är konstanta och att det följaktligen är otroligt att alla medlemmar skulle besitta samma värderingar under all tid (Greenwood m fl, 2011; Pache & Santos, 2013). Studier har också visat på hur diverse policyer som till en början implementerats *symboliskt* med tiden kan absorberas upp och snarast komma att utgöra en viktig del av organisationens faktiska styrning (Greenwood m fl, 2011, s. 350).

Rörande just hybridorganisationer har forskning visat på hur det här finns en särskilt överhängande risk för decoupling när aktörer utanför själva organisationen har stort inflytande och därmed makt att sätta agendan för organisationen (Pache & Santos, 2013). Detta då de externa intressenternas krav och påtryckningar riskerar att gå emot de interna arbetsrutinerna och värderingarna inom organisationen. Ett exempel på detta skulle kunna vara när politiker sätter upp krav och mål för sitt bostadsbolag som bolaget självt inte har något intresse av att följa eller resurser nog att uppnå.

3.3.3 Kombinationsstrategin

Ett tredje sätt som forskningen har lyft fram som ett vanligt tillvägagångssätt för hybridorganisationer att hantera konkurrerande institutionella logiker är att *kombinera* de olika logikerna genom att de implementerar element med rötter i olika logiker (Pache & Santos, 2013). Till skillnad mot kompromisstrategin, där organisationen inkorporerar delar av de olika styrlogikerna, skapar kombinationsstrategin snarare en helt ny styrlogik genom att hybriderna försöker implementera samtliga logiker och mål fullt ut (Greenwood m fl, 2011). Forskningen har visat på anammandet av denna strategi inom hybridorganisationer då tanken är att kombinationsstrategin skapar möjligheter för hybriderna att inkorporera flera förtjänstfulla element från olika institutionella logiker för att på så vis nå stöd och legitimitet hos olika intressenter (Pache & Santos, 2013).

Litteraturen har dock visat på att kombinationsstrategin tenderar att skapa stora interna utmaningar och påfrestningar på verksamheten som en konsekvens av försöken att kombinera två eller flera styrlogiker (Pache & Santos, 2013). Studier har exempelvis gjorts på välgörenhetsorganisationer som försökt att kombinera välgörenhetsmål med kommersiella mål, vilka visat att kombinationsstrategin

tenderar att leda till att dessa organisationer fått svårt att existera över en längre tidsperiod (Tracey, Phillips & Jarvis, 2011). Problematiken grundas i svårigheten att kombinera logikers olika värden och mål och där själva försöken till att kombinera dessa tenderar att göra organisationen stelbent. Forskningen visar hur dessa organisationer får svårt att handla strikt välgörenhetsmässigt eftersom det inte är ekonomiskt hållbart, samtidigt som de inte heller kan handla strikt affärsmässigt då det vore förödande för deras legitimitet. Slutresultatet av dessa studier är således att organisationer som använder sig av någon form av kombinationsstrategi för att förena motstridiga mål och värden tenderar att få svårt att överleva på längre sikt (Tracey, Phillips & Jarvis, 2011).

Greenwood m fl (2011) menar dock på att olika motstridiga logiker kan vara mer eller mindre inkompatibla, vilket innebär att en kombination av olika logiker eller mål inte per definition resulterar i problem och svårigheter i att styra verksamheten. Vad gäller de allmännyttiga bostadsbolagens krav på att balansera affärsmässighet med samhällsnytta påminner deras situation inte så lite om ovan nämnda exempel från välgörenhetsorganisationerna. Denna likhet torde avslöja att det förmodligen inte är helt oproblematiskt att kombinera olika logiker i styrningen av allmännyttan.

3.4 Implikationer av den teoretiska referensramen

Vår teoretiska referensram får implikationer dels för hur vi utformar studien samt dels hur empirin samlas in, redovisas och analyseras. Som vår teoretiska referensram påvisar ser den institutionella miljön olika ut för olika hybrider. Varje enskild hybridorganisation kan således beskrivas verka i en tämligen unik kontext med sina specifika verksamhetsmål, vilket gör det vanskligt att skapa en enhetlig teori applicerbar på alla hybridorganisationer. Detta ger implikationer för vår studie i det att, mot ovan förda resonemang, vår studie utformas som en enstaka fallstudie. Detta för att kunna gå på djupet och nå en ökad förståelse över hur en hybridorganisation hanterar den institutionella pluralismen och vilka uttryck detta tar sig i deras styrning av verksamheten.

Då vår teoretiska referensram även åsyftar att ligga till grund för vår studies empiri- och analyskapitel innebär detta följaktligen att vi till en början måste utröna vilka de olika verksamhetsmålen är för vårt valda fall, för att överhuvudtaget kunna studera styrningen mot målen samt finna eventuella målkonflikter. Detta medför att vi i deskriptionen av empirin stegvis kommer att redovisa de olika målen, medlen och styrinstrumenten för att således upptäcka eventuella konflikter och hur dessa hanteras i styrningen. Vår teoretiska referensram skapar vidare implikationer för studiens analys i det att empirin kommer att analyseras genom Malmi & Browns (2008, se avsnitt 3.2) raster över styrmedel. Ett raster vi hoppas kunna åskådliggöra vilka styrmedel som brukas, på vad sätt de används och i vilken utsträckning verksamhetsmålen avspeglas i styrmedlen.

För att vidare skapa oss en djupare förståelse, samt förklara styrmedlens målorientering och användning, kommer vi också att studera styrmedlen genom den institutionella teoriskolans prisma. Vi hoppas med hjälp av vår teoretiska referensrams institutionella teoridel kunna förklara och förstå på vilket sätt vårt valda fall har valt att implementera de olika logikernas mål. Detta i syfte att försöka utröna om det går att härleda den valda strategin till de institutionella teorierna (se avsnitt 3.3) om vad tidigare forskning har kommit fram till angående vilka strategier som vanligtvis brukas för att hantera målkomplexitet.

Den teoretiska referensramen kommer följaktligen att ligga till grund för studiens analys. Dels då vi i vårt raster för verksamhetsstyrning undersöker hur målen avspeglas i organisationens styrinstrument och dels då vi ämnar, genom de institutionella teorierna, försöka utröna vilka strategier som kan förklara hybridens hantering av de olika målen. På detta sätt hoppas vi också kunna utröna om någon logik och vissa mål är överordnat andra.

4 Metod

I detta avsnitt beskrivs de metodval som ligger till grund för vår studie. Inledningsvis presenteras och motiveras vårt val av forskningsdesign. Vidare redogörs och motiveras våra metodval, vårt valda fall och de urval vi har gjort. I detta kapitel beskrivs också studiens tillvägagångssätt och vetenskapliga förhållningsätt, för att sedan avslutas med en kritisk diskussion om studiens tillförlitlighet och trovärdighet.

4.1 Forskningsdesign

För att uppfylla studiens syfte och besvara våra frågeställningar har studien designats som en *enstaka fallstudie*, d v s utgångspunkten för studien är ett enskilt fall (Esaiasson m fl, 2012, s. 108f). Enligt Gummesson (2004, s. 116) innebär fallstudiebaserad forskning att *"ett eller flera fall från verkliga livet används som empiriskt underlag för forskning, särskilt när kunskap om ett område helt eller delvis saknas och när det rör sig om komplexa fenomen."* Enligt Yin (2009, s. 47ff) är fallstudiebaserad forskning motiverad när fallet är unikt och/eller fenomenavslöjande i aspekten att det saknas tillräcklig forskning i ämnet. Vi anser att vårt fall är fenomenavslöjande i den meningen att det generellt saknas tillräcklig kunskap i ämnet om hur målkomplexitet hanteras i hybridorganisationers verksamhetsstyrning. Gummesson (2004, s. 118f) beskriver också hur fallstudiernas förtjänstfulla egenskaper vanligtvis inbegriper att de i hög grad tillåter studier av komplexitet. Detta då fallstudier skänker stor frihet i valet av datainsamlings- och analystekniker vilket möjliggör en djupare förståelse över fenomenet. En genomläsning av litteraturen i ämnet påvisar just närvaron av komplexitet i det som vår studie åsyftar att undersöka, vilket således motiverar fallstudie som design. Slutligen motiveras även fallstudie som design på grundval av att det anses vara ett lämpligt tillvägagångssätt för en studie med explorativa inslag, vilket vår studie har, i syfte att öka förståelsen och beskriva ett tämligen outforskat fält. Detta eftersom fallstudier i regel samlar in stora mängder data om ett specifikt forskningsproblem för ändamålet att kunna ge en så heltäckande bild över det studerade fenomenet som möjligt (Gummesson, 2004, s. 118; Malmi & Ikkäheimo, 2003).

Vår studie är följaktligen av empirisk karaktär då vi har inhämtat *verklig* data och där det är vårt valda fall som utgör rådatan, d v s empirin, som sedermera ligger till grund för analys och slutsatsdragning i studien. Likt många fallstudier är även vårt syfte *förståelseorienterat*, vilket innebär att vi med denna uppsats hoppas bidra till en ökad förståelse och kunskap kring vilka mål som omger hybridorganisationer och hur det avspeglas i deras verksamhetsstyrning. Sammantaget ansåg vi att fallstudiens karaktäristika i att kunna skänka en djupare förståelse över fenomenet som studeras, ligger helt i linje med vår studies förståelseorienterade forskningsansats.

4.2 Kvalitativ metod

I vår fallstudie har vi valt att använda oss av kvalitativ metod, vilket också är den vanligast förekommande metoden i fallstudier (Gummesson, 2004, s. 117). I vår undersökning har fokus framförallt legat på våra intervjupersoners berättelser och upplevelser av *sin verklighet*, bestående av deras intryck, tankar och åsikter vilket vi sedermera har försökt att förstå och tolka genom kvalitativ metod. För studiens syfte föll det sig naturligt att bruka den kvalitativa metoden snarare än den kvantitativa metoden, eftersom någon form av analys av numeriska mätvärden eller statistiska analyser inte var aktuellt för vår undersökning.

Då vi i vår undersökning enbart har studerat ett fall och enbart intervjuat ett fåtal personer inom denna organisation innebär vårt begränsade urval, tillsammans med frånvaron av jämförelser av resultaten, att vi inte kan generalisera våra resultat till andra organisationer (Gummesson, 2004, s. 126). Avsikten med vår undersökning var dock inte att skapa generaliserbara resultat, utan snarare att söka en djupare förståelse över hur en hybridorganisation handskas med den målkomplexitet som torde vara kännetecknande för just hybrider. För vårt syfte var det således av större intresse att göra en djupdykning inom *en* hybridorganisation genom längre och mer omfattande intervjuer med några få nyckelpersoner, snarare än att göra en mer översiktlig studie över flera fall med många kortare intervjuer. Kvalitativ metod beskrivs följaktligen som en lämplig metod för fallstudier där syftet med studien – likt vårt syfte – är att grundligt undersöka ett fenomen och där det framförallt är semistrukturerade samtalsintervjuer som ligger till grund för empiriinsamlingen (Gummesson, 2004, s. 117).

4.3 Forskningsprocessen

För att besvara studiens frågeställningar valde vi att först konstruera en tämligen bred teoretisk referensram där vi redogör för vad som utgör en hybridorganisation och den problematik som omgärdar dessa organisationer. Vi inhämtade därefter ett *verksamhetsstyrningsraster* genom vilket vi kan betrakta och studera en organisations olika styrinstrument i syfte att se hur verksamhetsmålen avspeglas i dessa. För att förklara hur hybridorganisationer kan hantera eventuella målkonflikter har vi i den teoretiska referensramen även gått igenom vad tidigare forskare har funnit vara de vanligaste strategierna som nyttjas för att balansera motstridiga mål. Följaktligen är det genom dessa tre element som vårt valda fall har analyserats för att finna svar på frågorna kring hur hybrider kan hantera målkomplexitet och hur de olika målen avspeglas i styrmedlen.

4.3.1 Datainsamling

För att skapa oss en övergripande bild över forskningsområdet gjordes till en början en *litteraturgenomgång* i ämnet, vilken också kom att ligga till grund för studiens teorikapitel. En gedigen litteraturgenomgång ansåg vi vara nödvändig, dels för att skapa ett gott underlag för

studiens analys och dels för att tillskansa oss tillräcklig bakgrundsinformation för att på så sätt kunna ta oss an fallet och uppnå studiens syfte. Den litteratur vi tagit del av bestod av artiklar, rapporter, böcker och tidsskrifter i ämnet som på olika vis bidrog till att öka vår förståelse för verksamhetsstyrning i hybridorganisationer. Litteraturen inhämtades främst via diverse internetbaserade databaser såsom Göteborgs universitetsbibliotek och Google Scholar, men även i fysisk form genom att litteratur införskaffades via olika bibliotek tillhörande Göteborgs universitet.

För att öka kunskapen om vårt specifika fall, Bostadsbolaget, gjordes efter litteraturgenomgången även en form av *dokumentstudie*, vilket också är kännetecknande för kvalitativa studier (Sverke, 2004, s. 49). I dokumentstudien gick Bostadsbolagets alla formella styr- och policydokument igenom, precis som deras senaste årsredovisningar, affärsplaner, verksamhetsbeskrivningar och ägardirektiv.

Dokumentstudien bidrog starkt till en ökad förståelse för bolagets specifika mål och styrmedel, vilket utgör en viktig del i studiens empirikapitel. Vidare låg dokumentstudien tillsammans med den teoretiska litteraturgenomgången också till grund för utformandet av intervjuguiden. Vi ansåg att en gedigen förförståelse i ämnet var av nödvändighet för att kunna utforma en intervjuguide som säkerställer att vi lyckas infånga det vi avsåg att fånga, vilket vi anser att litteraturgenomgången och dokumentstudien gav oss.

4.3.2 Samtalsintervjuer

Eftersom fältet vi ville undersöka är relativt outforskat samt att vi var intresserade av hur svarspersonerna själva upplever *sin värld*, ansåg vi följaktligen samtalsintervjuer vara en god metod i syfte att bidra till forskningens kumulativa kunskapsprocess i ämnet. Esaiasson m fl (2012, s. 252ff) beskriver exempelvis hur samtalsintervjuer som tillvägagångssätt är den mest lämpliga metoden när (1) fältet man avser att studera är tämligen outforskat och (2) när man avser att förstå *världen* såsom svarspersonerna själva upplever den. Samtalsintervjuer beskrivs också vara ett lämpligt redskap för studier som arbetar med problemformuleringar som handlar om att försöka synliggöra hur ett fenomen gestaltar sig – vilket ligger helt i linje med denna studies syfte (Esaiasson m fl, 2012, s. 252).

Samtalsintervjuer brukar vanligtvis delas upp i *informantintervjuer*, d v s att svarspersonerna ses som sanningssägare om hur verkligheten är beskaffad, och *respondentintervjuer* d v s att det istället är intervjupersonerna själva och deras egna uppfattningar som utgör studieobjektet (Esaiasson m fl, 2012, s. 227ff). I vår studie utgjorde svarspersonerna något av en blandform mellan informant och respondent. Detta då vi var intresserade dels av hur den faktiska verkligheten är beskaffad samt dels av hur svarspersonerna själva uppfattade *sin verklighet*.

Innan intervjun genomförde vi pilotstudier på två vänner för att på så sätt upptäcka eventuella problem och försäkra oss om att frågorna var lättolkade samt att de följde en logisk ordning. Samtliga intervjuer föregicks också av att vi åkte till Bostadsbolaget för att på plats boka tid för intervju och där vi även kort presenterade vår studie, vilka vi var, vad vi var intresserade av och vilka teman som intervjuerna ämnade gå igenom. Denna form av förberedelse inför intervjuerna gav oss möjligheten att förbereda intervjupersonerna inför vilka teman vi var intresserade utav, vilket gjorde att de hade tid att fundera över vissa mer komplexa frågor. Vidare gjorde detta också att intervjupersonerna haft tid att ta fram specifikt material som de delade med sig utav. Detta möjliggjorde att de kunde visa och beskriva specifika detaljer i de olika styrdokumenterna samt att vi tillsammans, under intervjuerna, mer ingående kunde diskutera olika aspekter av materialet.

Våra samtalsintervjuer innebar att ett interaktivt samtal fördes mellan forskarna och intervjupersonerna, grundat på den uppsättning färdiga frågor och teman som fastställts efter pilotstudien. En fördel med samtalsintervjuer som metod för att lyckas fånga in djupare aspekter av ett fenomen, är att det råder en lägre grad av standardisering än vad som är fallet för andra former av frågeundersökningar (Esaiasson m fl, 2012, s. 227ff; s. 252ff). Detta innebar att beroende på hur samtalen utvecklade sig kunde frågornas ordningsföljd, formulering och innehåll variera mellan de olika intervjuerna. Intervjuerna präglades av att vi lät intervjupersonerna tala tämligen fritt, men där vi ändå genom våra frågor och teman styrde samtalet till att hållas innanför ramarna för vad som ansågs relevant för vår undersökning. Under intervjuerna uppkom också en del ny och intressant information varpå följdfrågor ställdes. Genom detta tillvägagångssätt ansåg vi oss ha goda möjligheter till att verkligen gå på djupet eftersom svarspersonerna fritt fick berätta om *sin värld*. På detta sätt ville vi även försöka synliggöra hur vårt forskningsproblem gestaltar sig i praktiken samt undersöka om det går att utvärdera om olika mönster utkristalliserar sig för hur de olika svarspersonerna upplever sin verklighet.

För att minska risken för intervjuareffekter, d v s att svaren färgas av vem som ställer frågorna, är det viktigt att skapa en förtroendefull relation mellan intervjuare och respondent samt att intervjun sker i en miljö som känns trygg för respondenten (Kastberg, 2005, s. 62; Esaiasson m fl, 2012, s. 268). Intervjupersonerna fick därför själva möjligheten att välja plats för intervjun vilket resulterade i att samtliga intervjuer genomfördes i Bostadsbolagets lokaler, antingen i konferensrum eller på intervjupersonernas egna kontor.

För att dokumentera intervjuerna valde vi att använda oss av anteckningar. Vi delade även upp ansvaret så att en av författarna var huvudansvarig för att ställa frågorna och den andra för att anteckna svaren, även om detta frångicks emellanåt via exempelvis följdfrågor eller att båda

antecknade i vissa fall. Genom denna arbetsgång och genom att inte använda oss utav någon ljudupptagning, var vår förhoppning att skapa en avslappnad samtalsmiljö med tydliga ansvarsuppgifter så att intervjupersonerna helt kunde fokusera på samtalet och känna sig bekväma att tala fritt. Vid varje intervju var också båda forskarna närvarande och efter varje intervju gick vi direkt igenom anteckningarna och samtalet för att försäkra oss om att vi inte missat någon detalj eller uppfattat något svar helt olika.

4.3.3 Vetenskapligt angreppssätt

Även om induktion och deduktion må vara vanliga förfaringssätt vid samhällsvetenskaplig forskning beskrivs det *abduktiva* förfaringssättet som det i praktiken vanligaste (Kastberg, 2005, s. 64). Den abduktiva ansatsen innebär att teoretiska och empiriska iakttagelser varvas, eller sker samtidigt, genom en kombination av induktion och deduktion (Kastberg, 2005, s. 64). Forskningsprocessen och analysen kan därmed alterneras mellan empiri och teori, varvid båda kontinuerligt omtolkas i skenet av varandra (Kastberg, 2005, s. 64; Bengtsson & Thörnell, 2009). Den abduktiva ansatsen möjliggör därmed för ett kompletterande av teori under datainsamlingsprocessen beroende på vad som framkommer i exempelvis samtalsintervjuer. Vid genomförandet av denna studie är det följaktligen det abduktiva tillvägagångssättet som använts då vi har varvat empiri med teori under arbetets gång. Detta gav oss fördelen av att inte vara lika låst i arbetsprocessen som om enbart deduktion eller induktion hade använts.

I vår studie tog undersökningen sin utgångspunkt i vårt valda fall och inleddes sedan med en litteraturgenomgång i ämnet. Med den teoretiska förförståelsen som grund gjordes därefter en empirisk dokumentstudie för att öka förståelsen än mer om vårt valda fall. Den empiri som sedermera genererades genom intervjuerna, och även genom dokumentstudien, analyserades därefter ihop med vår teoretiska referensram. Då den insamlade empirin frambringade en del ny information har vi under empiriinsamlingens gång återgått till vår teoretiska referensram för att utveckla denna samt finna stöd i teorin. Vi har med andra ord inte arbetat isolerat med enbart teorin eller empirin i denna studie utan har pendlat mellan teori och empiri under arbetets gång. Vi är av uppfattningen att den abduktiva processen har varit gynnsam för studiens genomförande då vi genom detta tämligen fria arbetssätt kunnat nå en djupare kunskap och en större förståelse för de erhållna resultaten.

4.4 Urval

4.4.1 Val av fallstudieföretag

Vi valde Bostadsbolaget som vårt fall eftersom det är ett stort och välkänt allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag och torde så utgöra ett typfall för de hybridorganisationer som ryms inom denna

sfär. En genomläsning av Bostadsbolagets diverse verksamhetsbeskrivningar och policydokument visar tydligt hur de följer två olika logiker då de värnar både rena samhällsnyttiga som affärsmässiga mål, vilket är en förutsättning för att studera hur målkomplexitet påverkar verksamhetsstyrningen.

Bostadsbolaget är vidare Göteborgs äldsta allmännyttiga bolag, likväl ett av Sveriges största bostadsbolag genom sina drygt 23 000 hyreslägenheter. Bostadsbolagets ålder och storlek föranledde oss också att tro det var ett gott studieobjekt då de kan antas ha tampats med multipla logiker under lång tid, varvid de torde funnit en hållbar strategi för att hantera dessa.

Bolagets långa historia innebär vidare att bolaget kan betraktas som en av förgrundsfigurerna för den svenska allmännyttan. De har följaktligen erfarit hela förändringsprocessen från att ha besittit en privilegierad särställning på bostadsmarknaden med ett starkt välfärdsfokus, till att år 2014 tvingas verka på en konkurrensutsatt marknad utan kommunala stöd och med kravet på att verksamheten ska bedrivas på affärsmässiga principer. Bostadsbolaget utgör i våra ögon ett intressant studieobjekt och vår förhoppning var att denna organisation skulle kunna bidra till att ge en god och ökad förståelse över fenomenet verksamhetsstyrning inom hybridorganisationer.

4.4.2 Val av intervjupersoner

Valet av intervjupersoner gjordes genom ett strategiskt urval grundat på principen om *centralitet*, till skillnad mot det slumpmässigt representativa urvalet som är vanligt förekommande vid andra frågeundersökningar och mer kvantitativa studier (Esaiasson m fl, 2012, s. 229f). Med centralitet menas att man vill nå de personer som kan antas utgöra "centralt placerade källor" inom en organisation dvs personer som på olika sätt kan antas utgöra nyckelroller i den fråga som ska studeras (Esaiasson m fl, 2012, s. 258). Vi hade på förhand en relativt god uppfattning om vilka som utgjorde de centralt placerade källorna på Bostadsbolaget och därmed vore relevanta för vår studie, men valde ändå att komplettera vårt urval genom ett så kallat *snöbollsurval* (Esaiasson m fl, 2012, s. 189; s. 258). Snöbollsurvalet innebär att vi frågade svarspersonerna om vilka de ansåg besatt vital kunskap i ämnet och således vore av relevans att intervjua för vår studie. Antalet intervjupersoner avgränsades tills när vi uppfattade en teoretisk mättnad, dvs att det inte framkom några nya relevanta aspekter av fenomenet.

Att vi valde detta strategiska och icke-slumpmässiga urval motiveras på grundval av att vi inte var intresserade av hur vanligt förekommande något är eller hade behov av ett representativt slumpmässigt urval. Vi ville snarare fånga in relevanta svarspersoners olika uppfattningar och syn kring svårigheterna att styra en hybridorganisation omgärdad av multipla logiker och mål. Genom intervjuer med ett antal personer som på olika sätt kan antas utgöra nyckelroller för

verksamhetsstyrningen inom Bostadsbolaget, var vår förhoppning att kunna tillskansa oss en god förståelse och kunskap i ämnet.

Då det fanns vissa önskemål om anonymitet vid citering har vi valt att anonymisera samtliga citat för att säkerställa att dessa önskemål efterlevs. För detta ändamål har vi vid citering slumpmässigt ersatt intervjupersonernas namn med en siffra, mellan 1-5. I våra ögon påverkar inte detta faktum studien i någon negativ bemärkelse, utan vi tror snarare att detta bidrog till en ökad känsla av trygghet för intervjupersonerna och att de därmed vågade tala mer fritt. Sammanlagt genomfördes fem intervjuer, där vardera intervju varade i mellan en och två timmar. De fem intervjuerna gjordes med Bostadsbolagets ekonomichef, Centrums distriktschef, Hisingens distriktschef, samt Bostadsbolagets distriktscontroller och bolagscontroller.

4.5 Studiens tillförlitlighet och kvalitet

Samtalsintervjuer som metod har fått en del kritik i litteraturen (Esaïasson m fl, 2012, s. 267f). Förutom ovan nämnda risk för intervjuareffekter finns där även t ex alltid en risk i att varje intervjuutsaga kan vara *friserad* i någon mån, då respondenten kan tänkas vilja vilseleda forskaren genom att exempelvis dölja, överdriva eller ljuga om sakernas tillstånd (Kastberg, 2005, s. 61f; Alvesson & Deetz, 2000, s. 83f). Att källkritiskt granska intervjuutsagorna genom att exempelvis ta i beaktning vem som står bakom dem, personen i frågas ställning och möjliga motiv till utsagorna är således inte att förringa. Dessa faktorer är något vi har tagit hänsyn till i vår studie där vi noga har analyserat svaren källkritiskt genom att vi exempelvis har stämt av den information som kommit fram i intervjuerna med den tidigare empirin vi samlat in genom Bostadsbolagets olika styr- och policydokument. Att komplettera intervjuutsagor med dokument beskrivs just som ett sätt att kunna verifiera och nyansera bilden av det empiriska materialet (Kastberg, 2005, s. 63). Då vi inte fann några direkta avvikelser mellan de rena faktabaserade intervjuutsagorna och dokumenten torde risken för frisering varit låg, även om försiktighet ändå iaktogs .

Frågor som rör intervjupersoners subjektiva uppfattningar är per definition vanskliga att validera. Då våra intervjupersoner gärna motiverade sina uppfattningar på vad vi fann vara ett rimligt vis samt att flera av intervjuutsagorna återkom hos flera av intervjupersonerna, utgår vi från att utsagorna är faktiska avspeglningar. Ytterligare ett problem som kan förekomma vid samtalsintervjuer är att forskare och intervjuperson har olika förväntningar på intervjun, vilket exempelvis kan leda till att intervjupersonen avger svar som han eller hon tror sig förväntas avge (Kastberg, 2005, s. 62; Alvesson & Deetz, 2000, s. 84). Denna potentiella risk kan vara svår att överbrygga men då samtliga av våra intervjuer kan beskrivas som tämligen avslappnade interaktiva samtal styrda av öppna frågor, tror vi att risken för denna felkälla är låg.

Vår valda metod och forskningsdesign kan som beskrivits ovan också kritiseras för att inte skapa generaliserbara resultat. I våra ögon utgör inte detta faktum något problem då syftet med vår studie inte är att nå generaliserbara resultat, utan snarare att nå en ökad förståelse för hur en hybridorganisations verksamhetsstyrning påverkas av flera och ofta motstridiga verksamhetsmål. Ofta öppnar dock fallstudier upp för möjligheten att utifrån resultatet göra tentativa generaliseringar som kan ligga till grund för diverse hypoteser vilka skulle kunna testas empiriskt i senare forskning (Kastberg, 2005, s. 56f).

En studies kvalité och trovärdighet beskrivs också vanligtvis vara avhängig hur väl den uppfyller de två kriterierna *validitet* och *reliabilitet* (Esaiasson m fl., 2012, s. 57f; Gummesson, 2004, s. 134). Sverke (2004, s. 55; se även Gummesson, 2004) beskriver hur dessa kriterier dock kan vara svåra att uppfylla för kvalitativa fallstudier av mer komplexa fenomen, då dessa kvalitetskriterier främst brukas vid andra former av studier. Då kvalitativa studier i regel är kontextberoende gör de dem exempelvis svåra att replikera exakt, vilket gör att reliabiliteten och generaliserbarheten inte är lika centralt som i exempelvis kvantitativa studier (Gummesson, 2004, s. 134, Bengtsson & Thörnell, 2009). Dock är det fortfarande av stor vikt att sträva efter att studien ska uppnå trovärdighet. Att vara transparent i hur studien har utformats och utförts, vilket vi anser att vi har varit, beskrivs som centralt för en studies trovärdighet. Genom att öppet redogöra för studiens tillvägagångssätt ges också läsaren möjlighet att själv avgöra om studiens resultat verkar rimliga (Kastberg, 2005, s. 57).

Sammanfattningsvis anser vi att vår studie har hög trovärdighet då vi öppet har beskrivit studiens tillvägagångssätt samt, som vi beskrivit i detta kapitel, vidtagit flertalet åtgärder för att stärka studiens tillförlitlighet. Följaktligen anser vi att den information som har samlats in lett till att trovärdiga tolkningar och slutsatser har kunnat göras.

5 Fallet Bostadsbolaget

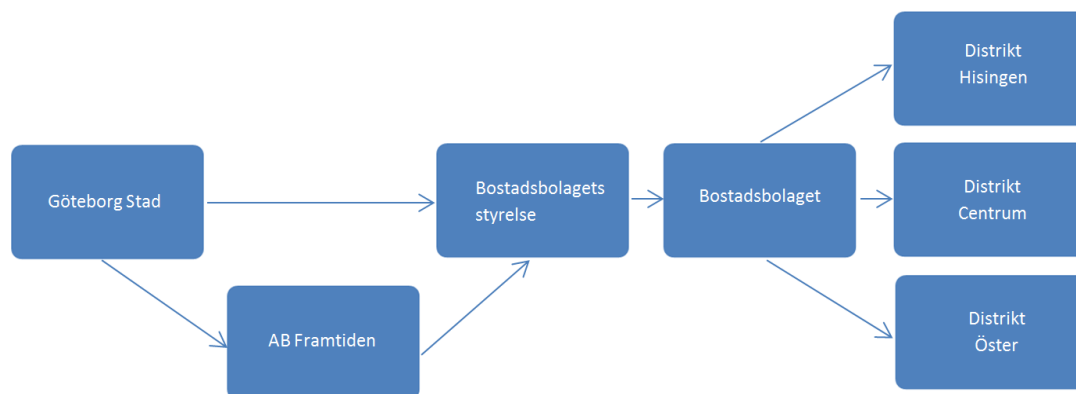
Detta kapitel inleds med en kortare beskrivning över hur de verksamhetsmål som omger Bostadsbolaget fastställs. Därefter följer en djupare beskrivning över bolagets olika mål samt vilka insatser de gör i syfte att uppnå målen. För uppsatsens primära syfte följer sedan en mer övergripande beskrivning över bolagets verksamhetsstyrning för att därefter, mer i detalj, redogöra för hur de olika målen förankras i styrmedlen. Kapitlet avslutas sedermera med ett avsnitt om den målkomplexitet som kan uppstå i verksamheten, vari den främst tar sin grund samt hur Bostadsbolaget upplever sig kunna hantera målkomplexitet och eventuella målkonflikter

Hela empirikapitlet är vidare baserat på våra intervjuer samt i viss mån på den dokumentstudie som har genomförts. Deskriptoren av empirin är också genomgående uppdelad utefter studiens forskningsfrågor i syfte att underlätta inläsningen och förståelsen av texten.

5.1 Bostadsbolagets mål och verksamhet

"Vi balanserar det allmännyttiga uppdraget med affärsmässighet." – ekonomichef Magnus Adamsson (Bostadsbolaget, 2014).

Göteborgs Stads Bostadsaktiebolag, Bostadsbolaget, är ett helägt dotterbolag till den större koncernen AB Framtiden som i sin tur ägs av Göteborg Stad. Som ett resultat av det kommunala ägarförhållandet är Bostadsbolaget i sin verksamhet tvingade att dels ta hänsyn och anpassa sin verksamhet utefter koncerngemensamma mål och dels till Göteborg Stads prioriterade mål.



Figur 3 – Bostadsbolagets målprocess (baserad på våra intervjuer).

Utifrån Göteborg Stads prioriterade mål, samt de koncerngemensamma målen, fastställer Bostadsbolaget sedermera själva egna mer operativa och specifika verksamhetsmål i syfte att uppnå de övergripande politiska målen. Konkret innebär detta arbete att Bostadsbolagets styrelse utifrån de övergripande politiska målen utformar årliga inriktningsdokument för att tydliggöra vad Bostadsbolaget bör inrikta sin verksamhet på. De olika inriktningsdokumenten ligger sedermera till grund för Bostadsbolagets visionsdokument samt för en årlig affärsplan vari Bostadsbolaget själva stipulerar den egna verksamhetens mål. Affärsplanen bryts därefter ner i ett flertal mindre

handlingsplaner som fastställer mer konkreta åtgärder som Bostadsbolaget skall vidta för att uppfylla koncernens och Göteborg Stads prioriterade mål. Våra intervjupersoner beskriver hur de själva har ett tämligen stort handlingsutrymme i utformandet av den egna verksamheten och de egna operativa målen, så länge dessa åsyftar att bidra till måluppfyllelse av de övergripande målen. Intervjuperson 2 förklarar hur de själva;

"[...] funderar igenom alla mål som kommunen sätter och funderar på hur stor möjlighet vi har att påverka de olika målen. Exempelvis om kommunen fastställer ett mål om att göra Göteborg till en mer cykelvänlig stad, får vi ställa oss frågan hur vi i vår verksamhet kan hjälpa till för att uppnå detta. Ju större möjlighet vi har att bidra till olika mål desto mer riktar vi in oss på just de målen. Vi har stor möjlighet att utforma egna mål så länge vi håller oss inom vårt uppdrag."

Bostadsbolagets verksamhetsmål, vilka följaktligen tar sin grund i Göteborg Stads prioriterade mål och i vissa koncerngemensamma mål, kan vidare delas in i *tre dimensioner*. De tre dimensionerna utgörs av de *ekologiska* och *sociala* dimensionerna vilka beskrivs utgöra det övergripande samhällsnyttiga och välfärdspolitiska perspektivet, samt den *ekonomiska* dimensionen vilken naturligt faller in under det affärsmässiga perspektivet (Affärsplan, 2013). Grundsynen är att samtliga tre dimensioner skall genomsyra hela verksamheten och att det ska finnas en tydlig röd tråd mellan verksamhetens olika mål.

"Jag tycker att alla mål genomsyrar alla våra insatser, allt vi gör skall vara ur en social aspekt med ett miljötänk och utföras affärsmässigt. Oavsett vilka mål vi sätter skall det alltid leda till ökad affärsmässighet, ligga i göteborgarnas intresse och ha hyresgästerna i åtanke." – Intervjuperson 1.

För att tydliggöra för den uppsjö av olika mål som omger Bostadsbolaget och till mångt och mycket stipulerar deras syfte följer nedan en djupare redogörelse över Bostadsbolagets olika verksamhetsmål, uppdelade efter de tre måldimensionerna. Häri ges också en beskrivning över vilka insatser d v s vilka åtgärder de faktiskt vidtar i sin operativa verksamhet i syfte att uppnå de tre dimensioneras mål.

5.1.1 Den ekologiska dimensionens mål och insatser

Ekologiska dimensionen	
Göteborg Stads prioriterade mål	Koncerngemensamma mål
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Minska klimatpåverkan ➤ Öka resurshushållningen ➤ Öka det hållbara resandet ➤ Främja biologisk mångfald 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Energianvändningen skall minska med 1 % per år ➤ All fastighetsel ska vara förnyelsebar och miljöklassad ➤ Uppmuntra och skapa förutsättningar för hyresgästerna att bli mer miljömedvetna ➤ Nyproducerade hyreshus ska ha en energianvändning på höst 60kWh/kvm

Tabell 3 – Den ekologiska dimensionens mål (baserad på våra intervjuer; Affärsplanen, 2013; Årsredovisningen, 2014).

Den ekologiska dimensionens mål innebär i stort att Bostadsbolaget i sin verksamhet ska sträva efter att främja den biologiska mångfalden, aktivt minska sin miljöpåverkan och nå en högre grad av resurshushållning. De ekologiska målen är alla hänförliga till Göteborg Stads prioriterade mål om att Göteborg skall minska sin klimatpåverkan i strävan mot att bli en klimatneutral stad. I våra intervjuer framkommer dock exempel på hur kommunens ekologiska mål kan stå i direkt konflikt med Bostadsbolagets lösningar för att uppnå målen. Det förmodligen tydligaste exemplet på detta är kommunens förvägran av Bostadsbolagets förslag om att i egen regi upprätta ett vindkraftverk som ett medel för att svara upp mot kommunens miljömål. Vidare har även koncernen fastställt vissa specifika miljömål för Bostadsbolaget, grundade i Göteborg Stads prioriterade mål, om att exempelvis energianvändningen skall minska med 1 % per år samt att all nyproduktion av hyreshus ska ha en energianvändning på högst 60kWh/kvm.

I sin årsredovisning (2014) beskriver Bostadsbolaget hur de systematiskt arbetar med energibehovet och hur den ekologiska dimensionen genomsyrar hela deras verksamhet. För att minska sin klimatpåverkan och uppnå energieffektivare fastigheter förklarar Bostadsbolaget hur de ständigt arbetar med diverse energisparprojekt för sina fastigheter, som exempelvis tilläggsisolering av fasader, energisnålare belysning och energieffektivare fönster. Tillika skall all nybyggnation utgöras av lågenergihus.

Våra intervjupersoner förklarar hur de i sitt miljömässiga arbete också lägger stor vikt vid att underlätta för hyresgästerna att öka sin resurshushållning samt hur de kontinuerligt utbildar sin personal inom miljöområdet. Bostadsbolaget genomför följaktligen en mängd skilda insatser i sin verksamhet i syfte att uppfylla de miljömässiga målen och stimulera till ett miljövänligt beteende hos göteborgarna. Exempelvis har bolaget genomfört stora informationskampanjer i syfte att öka hyresgästernas medvetenhet gällande sin vattenanvändning samt byggt om avfallsrum för att göra dessa trevligare och mer praktiska, i förhoppning om att hyresgästernas källsortering ska öka. Vidare lägger Bostadsbolaget årligen uppemot 1 miljon kronor på projektet "Skräpjägarerna" (Se t ex Löwendahl, 2013) i syfte att förbättra hyresgästernas sophantering samt bedriver i egen regi ett pilotprojekt för att pröva om solceller på fastighetstaken vore en god miljömässig och ekonomiskt lönsam investering att installera i större skala.

I sin verksamhet vidtar Bostadsbolaget också en del åtgärder för att öka det hållbara resandet, såväl hos hyresgästerna som hos personalen. För att uppnå detta arbetar Bostadsbolaget med att försöka uppmuntra och underlätta för hyresgästerna att välja mer miljömässiga färdmedel samt förser hyresgästerna med information om hur de kan "*leva med minsta möjliga miljöpåverkan*". Några konkreta exempel på sådana åtgärder är exempelvis att Bostadsbolaget emellanåt erbjuder sina

hyresgäster olika former av möjligheter till bilpools-deltagande, rabatter på el-cyklar samt att de alltid försöker informera nyinflyttade hyresgäster om kollektivtrafiken i området. I syfte att uppnå målet om att främja den biologiska mångfalden framhålls i våra intervjuer också hur de ständigt arbetar med att förbättra och utveckla utemiljöerna i sina bostadsområden. Det kanske tydligaste exemplet på denna strävan är upprättandet av en bikupa i Guldheden efter att bolagets egna miljövårdare fått genomgå en utbildning i biologisk mångfald.

5.1.2 Den sociala dimensionen mål och insatser

Den sociala dimensionen	
Göteborg Stads prioriterade mål	Bostadsbolagets egna mål
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bidra till Göteborgs bostadsförsörjning ➤ Göteborgarnas livschanser skall utjämnas <ul style="list-style-type: none"> ○ Förebygga sociala problem ○ Främja mångfald och integration ○ Främja jämställdhet, internt och externt ➤ Vara en del av Göteborgs arbetsmarknadsinsatser ➤ Främja folkhälsan ➤ Främja ungas välfärd ➤ Främja äldres välfärd ➤ Främja kulturlivet 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Öka boendeinflytandet ➤ Öka trygghet och trivsel ➤ Hyresgästernas boendemiljö, inom- och utomhus, skall förbättras

Tabell 4 – Den sociala dimensionens mål (baserad på våra intervjuer; Affärsplanen, 2013; Årsredovisningen, 2014).

”Vi tar på oss ett stort socialt ansvar, framförallt i utsatta områden.” – Intervjuperson 5.

Arbetet mot den *sociala dimensionens* mål skiljer sig en del åt gentemot de andra dimensionernas mål då de sociala målen och insatserna ofta faller utanför ramen för själva fastighetsförvaltningen och snarast kan karaktäriseras som en form av medborgar- och samhällsförvaltning. Ett tydligt tecken på hur den sociala dimensionens åtaganden sträcker sig långt utanför själva fastighetsförvaltningen är exempelvis hur kommunen har gjort FramtidenKoncernen, och i förlängningen Bostadsbolaget, till processägare av Göteborgs integrationsarbete. Ett processägandeskap som flera av våra intervjupersoner ställer sig frågande till då de anser att denna fråga egentligen faller utanför ramarna för Bostadsbolagets verksamhet samt tar stora resurser i anspråk.

Den sociala dimensionen utgör dock en vital del i Bostadsbolagets verksamhet som ett *allmännyttigt* bolag samt utgör själva fundamentet för kommunens legitimitet i att äga Bostadsbolaget. I stort innebär de sociala målen att Bostadsbolaget skall bidra till skapandet av ett bättre och mindre segregerat Göteborg, stärka Göteborgs utveckling samt ge hyresgästerna ett långtgående inflytande över sitt boende. Vidare skall Bostadsbolaget erbjuda trygga och trivsamma bostadsområden tillgängliga för alla medborgare oberoende av socioekonomisk status.

Den sociala dimensionens mål kan vidare delas in i ett flertal strategiska områden varpå det första strategiska området karaktäriseras av strävan mot *jämlikhet*, såväl internt som externt. För att främja den *interna jämlikheten* strävar Bostadsbolaget efter en personalsammansättning avspeglade stadens demografi, vilket innebär en strävan mot en jämn könsfördelning och en ökad etnisk mångfald (Årsredovisning, 2014, s. 33). Den *externa jämlikheten*, vilken avser hyresgästerna, tar sig bl a uttryck i att Bostadsbolaget erbjuder lägenheter till människor som står utanför den ordinarie bostadsmarknaden. Exempelvis kan detta handla om att erbjuda *sociala- och medicinska förturer* samt erbjuda bostäder till *unga vuxna* som kan ha svårt att komma in på bostadsmarknaden på egna meriter. Även om den övergripande tanken är att övriga lägenheter skall tillsättas utan förbehåll om de presumtiva hyresgästernas karaktäristika finns dock en brasklapp om att förvärvsarbetare skall prioriteras i vissa "utsatta områden". Detta i syfte att minska den ekonomiska segregationen i områdena och förebygga sociala problem. Ytterligare exempel på insatser Bostadsbolaget gör för att svara upp mot målet om att främja integrationen är att de emellanåt även anställer personal som i vanliga fall står långt utanför arbetsmarknaden.

Våra intervjupersoner uppger också hur de i sin verksamhet även genomför en mängd skilda insatser i syfte att bidra till kommunens övergripande mål om att göteborgarnas livschanser skall utjämnas, där framförallt främjandet av ungdomars lika möjligheter i skolgång har varit ett särskilt fokusområde. I förhoppning om att kunna bidra till kommunens välfärdspolitiska mål om att främja ungas livschanser och förebygga sociala problem tillhandahåller Bostadsbolaget exempelvis läxhjälslokaler till stadens unga samt bedriver även i egen regi läxhjälp för ungdomarna. Ytterligare ett led i arbetet med att främja de ungas livschanser och välfärd är att Bostadsbolaget i vissa fall kan erbjuda dem en väg in i yrkeslivet. Detta främst genom diverse sommarjobb, praktikplatser men även via andra aktiviteter som t ex genom anställning av *sommarvärdar*, där unga i närområdena anlitas för att arbeta och bedriva ungdomsverksamhet för andra ungdomar.

Bostadsbolagets arbete för att uppnå kommunens mål om att främja stadens kulturliv kan också betraktas ur en jämlikhetsaspekt. De kulturfrämjande insatserna tar sig främst uttryck i olika kulturella sponsringsåtaganden, t ex av GöteborgsOperan och Kulturkalaset. Förutom att sponsringen hoppas kunna möjliggöra för ett rikare kulturutbud ges också alla hyresgäster möjlighet till deltagande genom rabatterade biljettpriser. En insats som framförallt åsyftar att bidra till att personer som normalt kanske inte har råd att besöka diverse kulturevenemang således ges möjlighet till detta.

Den sociala dimensionens andra strategiska område fokuserar främst på att *hyresgästerna skall känna sig trygga* i och runt sina hem, samt med Bostadsbolaget som hyresvärd. I Bostadsbolagets

trygghetsarbete genomförs exempelvis en uppsjö sociala insatser riktade mot stadens ungdomar i syfte att hålla dem borta från en destruktiv livsstil (Årsredovisning, 2014; Affärsplan, 2013). Detta arbete inkluderar främst sponsring riktad till diverse ungdomsföreningar, organisationer och arrangemang av ideell eller samhällsnyttig karaktär hemmahörande i de egna bostadsområdena.

Äldre hyresgäster har också blivit föremål för särskilda punktinsatser i syfte att säkerställa deras trygghet och jämlikhet med målet att stärka deras självständighet och i förlängningen deras möjlighet till kvarboende. Som ett led i detta arbete har Bostadsbolaget upprättat särskilda trygghetsboenden mer anpassade till äldre hyresgäster. I redan befintliga lägenheter utvecklas också nya strukturer (via exempelvis fiberbredbandet) som skall möjliggöra för tjänster som kan öka äldres bekvämlighet och därigenom deras kvarboende. När det kommer till den övergripande tryggheten för samtliga hyresgäster genomför också Bostadsbolaget i egen regi särskilda *trygghetsvandringar* vid behov. I Biskopsgården genomförs vid dags dato även försök till att öka tryggheten i området genom övervakningskameror.

Flera av de ovan nämnda insatserna för ökad jämlikhet och trygghet faller också in som medel för att uppnå kommunens övergripande mål om att Bostadsbolaget skall utgöra en del av *Göteborgs arbetsmarknadsinsatser*, där de tydligaste exemplen på dessa arbetsmarknadsinsatser förmodligen är de sommarjobb och läxhjälpinsatser Bostadsbolaget tillhandahåller.

Den sociala dimensionens tredje strategiska områdesmål inbegriper det viktiga målet om *boendeinflytande*. Bostadsbolaget beskriver hur de ständigt arbetar med att skapa och utveckla nya kommunikationskanaler för inhämtande av feedback, för såväl unga som gamla, i syfte att bättre kunna tillgodose hyresgästernas behov och önskemål. Vid större projekt genomförs också olika dialogmöten där hyresgästerna har möjlighet att framföra sina synpunkter. I våra intervjuer beskrivs exempelvis hur boendeinflytandet tagit sig praktiska uttryck i nya och bättre generationsöverskridande mötesplatser vilka tagit fasta på såväl de äldres som de yngres önskemål. Därutöver har även förskolebarn fått vara med i utsmyckningen av olika förskolors utemiljöer.

Målet om *ökad trivsel* är det sista strategiska området som vi har identifierat som viktigt för Bostadsbolaget, både vad gäller de sociala insatserna för hyresgästerna som för staden i stort. Huvudansvaret för den uppsjö av trivselaktiviteter som Bostadsbolaget genomför ligger på distriktens bord. I distriktet genomförs bl a personliga möten med alla hyresgäster, exempelvis via en årlig *dörrknackningsrunda* (ofta i kombination med blomutdelning) samt att bolaget ibland uppvaktar hyresgäster vid särskilda högtidsdagar. Utöver dessa aktiviteter genomförs olika *gårdsloppisar* samt diverse gemensamma utflykter såväl till Ullared som till havet och djurparker – allt för att öka hyresgästernas trivsel.

Även om våra intervjupersoner framhåller hur den sociala dimensionens mål är av störst vikt för bolaget beskrivs dock hur möjligheterna för att genomföra olika sociala insatser har försvagats på senare år. Intervjuperson 4 förklarar exempelvis hur det finns en viss problematik i att Bostadsbolaget, för att kvarhålla sitt existensberättigande, måste göra fler sociala insatser än sina privata konkurrenter. En problematik som främst beskrivs grundas i att många av de sociala insatserna är mycket svåra att beräkna i monetära termer, vilket idag är en förutsättning för att kunna visa på dess lönsamhet och på affärsmässiga grunder kunna motivera insatserna. Till följd av de hårdare kraven på affärsmässighet beskrivs hur Bostadsbolaget idag tvingats bli mer restriktiva vad gäller de sociala insatserna, något som ibland kan stå i konflikt med kommunens önskemål;

”Alla insatser vi gör skall ju grundas på ekonomiska kalkyler och måste kunna motiveras ur en lönsamhetsaspekt. Vi gör färre samhällsinsatser idag än tidigare då det ju är hårdare krav på att allt skall vara ekonomiskt lönsamt. Förr kunde vi ju t ex hjälpa till att rusta upp en lekpark som inte ligger på vår egna mark. Idag kan vi ju inte det även om kommunen tycker det.” – Intervjuperson 4.

5.1.3 Den affärsmässiga dimensionens mål och insatser

Den affärsmässiga dimensionen		
Göteborg Stads prioriterade mål	Koncernens mål för Bostadsbolaget	Bostadsbolagets egna mål
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Staden ska bättre möta göteborgarnas bostadsbehov ➤ Främja Göteborgs näringslivsklimat och turism ➤ Främja upphandling av tjänster med social hänsyn 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Årligt resultatkrav ➤ Färdigställa 300 lägenheter per år (grundas i kommunens krav på AB Framtiden om X antal nyproducerade lägenheter/år) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nå ett årligt vinstöverskott ➤ Säkerställa fastigheternas långsiktiga värde ➤ Öka affärsmässigheten, internt och externt ➤ Vara branschens mest attraktiva arbetsgivare och bostadsbolag <ul style="list-style-type: none"> ○ Nöjda medarbetare ○ Minska personalens sjukfrånvaro ○ Nöjda hyresgäster

Tabell 6 – Den affärsmässiga dimensionens mål (baserad på våra intervjuer; Affärsplanen, 2013; Årsredovisningen, 2014).

”Vi kommer aldrig ifrån vår basverksamhet. All basverksamhet måste göras först innan vi kan göra något annat. Får vi inte ihop de affärsmässiga målen är vi illa ute.” – Intervjuperson 5.

De affärsmässiga målen skiljer sig en del gentemot de övriga dimensionernas mål då de i många fall utgör både *mål* som *medel* för att uppnå målen. Den affärsmässiga dimensionen inbegriper således både affärsmässiga mål som att bruka ett affärsmässigt beteende. Våra intervjupersoner beskriver hur detta innebär att de strävar både mot målet om att öka affärsmässigheten i sig, samtidigt som det förklaras vara av största vikt att *agera* affärsmässigt för att kunna uppnå de affärsmässiga målen. Det affärsmässiga perspektivet inbegriper följaktligen både rena ekonomiska mål som Bostadsbolaget förväntas uppnå som andra mer beteendeorienterade mål som snarast syftar till att styra bolagets affärsmässiga agerande, internt och externt. Vidare faller det inom detta perspektiv

även in mer övergripande interna verksamhetsmål rörande kundnöjdhet och medarbetarnas nöjdhet och hälsa.

De affärsmässiga målen beskrivs också, till skillnad mot de andra dimensionernas mål, ha en något mer komplex bakgrund än övriga mål. Detta då de affärsmässiga målen tar sitt ursprung dels i Göteborg Stads prioriterade mål, dels i moderbolagets övergripande mål samt dels i relevant lagstiftning (exempelvis Aktiebolagslagen och Allvillalagen). Då dagens bostadsaktiebolag utgör egna juridiska personer förvaltandes sina egna tillgångar och skulder följer det således naturligt att Bostadsbolagets övergripande *ekonomiska* mål härrör från koncernen och relevant lagstiftning snarare än att baseras på kommunens övergripande mål. Från moderbolagets håll, samt i relevant lagstiftning, stipuleras att verksamheten skall drivas med lönsamhet och med god affärsetik vilket resulterat i att moderbolaget årligen fastställer ett *resultatkrav* för Bostadsbolaget.

Från politiskt håll har Göteborg Stad tre prioriterade mål som direkt påverkar Bostadsbolaget och som faller in under den affärsmässiga dimensionen (se tabell 6, s. 39). För att tillfredställa dessa mål har Bostadsbolaget av koncernen fått målet att bygga 300 nya hyreslägenheter årligen. Vidare underhåller och investerar Bostadsbolaget ca 500 miljoner kronor årligen i sina befintliga fastigheter för att hålla dessa attraktiva och i gott skick. Insatser syftandes till att uppnå kommunens mål om att främja göteborgarnas bostadsbehov. Genom att de också förvaltar ett varierande utbud av verksamhetslokaler anser sig Bostadsbolaget även ge möjligheten för företag att finna lämpliga affärslokaler, något som de gör i syfte att uppnå målet om att Göteborgs näringslivsklimat skall främjas.

I våra intervjuer med representanter från Bostadsbolaget lyfts aspekten av att bolaget är en långsiktig aktör, med främst långsiktiga mål, upp tämligen ofta.

”Vi har vissa kortsiktiga mål såsom resultatkravet och kravet om en viss nyproduktion varje år, även om dessa visserligen också ingår i ett långsiktigt perspektiv. Övriga mål är i stort sett långsiktiga eftersom vi är en långsiktig ägare av fastigheter.” – Intervjuperson 1.

Det långsiktiga perspektivet visar sig kanske som allra tydligast i det att Bostadsbolaget strävar efter långsiktig vinst och därmed inte agerar som en vinstmaximerande aktör. De vinster som genereras sparas eller återinvesteras till största del i den egna verksamheten, med undantag för ca 1 miljon kronor som årligen delas ut i form av avkastning till moderbolaget. Genom att arbeta utefter ett långsiktigt perspektiv menar Bostadsbolaget också på att de lättare kan ta beslut som inte omedelbart har en gynnsam effekt på resultatet, utan där vinsterna först visar sig på längre sikt. Det är följaktligen ur denna synvinkel som Bostadsbolaget motiverar många av de *sociala insatser* som i ett rent affärsmässigt perspektiv kan synas omotiverade;

”Jag tycker att allt vi gör är på affärsmässiga grunder även det som till synes ej är det. Genom att t ex ha trygghetsvandringar eller hjälpa hyresgästerna att komma in på arbetsmarknaden och att klara av skolgången tror vi att de även sköter sin lägenhet bättre. Det går ju inte att mäta allt i kronor men dessa aktiviteter ingår i det affärsmässiga tänket. Det kanske inte är ekonomiskt lönsamma på kort sikt men vi tror att de är det på lång sikt.” – Intervjuperson 3.

Det är också ur ett långsiktigt affärsmässigt perspektiv som mycket av den sponsring Bostadsbolaget bedriver motiveras då tanken är att de olika sponsringssamarbetena (vilka år 2013 uppgick till 1,3 mkr) skall gynna den sociala och kulturella miljön i bostadsområdena. Något som Bostadsbolaget hoppas skall generera i nöjda hyresgäster, ett ökat kvarboende samt ett ökat attraktionsvärde i att bo hos Bostadsbolaget;

”Vi är övertygade om att våra sponsringsarrangemang är lönsamma, i alla fall på längre sikt. Nöjda hyresgäster kostar mindre än missnöjda hyresgäster. Det är här som allmännyttan kommer in då vi gör mycket mer för våra hyresgäster än andra fastighetsbolag. All sponsring kan således sägas knyta an till vår verksamhet.” – Intervjuperson 2.

Vidare inryms i Bostadsbolagets affärsmässiga arbete även olika former av varumärkesarbete, dels internt mot befintlig personal och dels externt mot diverse intressenter och presumtiva medarbetare. Det externa varumärkesarbetet förklaras vara av stor vikt både för att kunna locka till sig duktiga presumtiva medarbetare men också p g a att bolaget verkar på en konkurrensutsatt marknad. I detta arbete ingår förutom olika former av reklam att Bostadsbolaget marknadsför sig genom deltagande i olika branschrelaterade mässor o dylikt samt erbjuder trainee- och praktikplatser. Mycket av det externa varumärkesarbetet grundas vidare i Bostadsbolagets vision om att vara Göteborgs ledande hyresvärd, vars lägenheter skall utgöra förstahandsval för folk som vill bo i hyresrätt.

Det interna varumärkesarbetet beskrivs i sin tur främst syfta till att behålla befintlig personal och att ha en frisk och motiverad personalstyrka, då det antas korrelera positivt med framgång samt att sjukfrånvaro och personalomsättning förklaras vara mycket kostnadskrävande. Bostadsbolaget förklarar hur de också satsar mycket på olika hälsofrämjande aktiviteter samt bedriver en målmedveten kompetensutveckling av personalen, genom att exempelvis erbjuda personal utbildning i olika former.

”Vi försöker vara en attraktiv arbetsgivare, vilket jag tycker att vi är. Vi för en human personalpolitik och tar hand om våra anställda.” – Intervjuperson 1.

De affärsmässiga målen inbegriper således både vissa hårda data som att exempelvis hålla budget och vara vinstdrivande, som mer mjuka värden i att ett affärsmässigt beteende skall genomsyra hela

verksamheten både internt mellan medarbetarna och externt i bolagets relation gentemot leverantörer, hyresgäster och andra intressenter.

Den ovan förda beskrivningen över Bostadsbolagets olika mål och insatser visar tydligt hur bolaget skall eftersträva rena välfärdspolitiska som miljömässiga och affärsmässiga mål. Flera av målen är vidare vanskliga att hålla isär då de till mångt och mycket faller in under både den välfärdspolitiska som den affärsmässiga dimensionen och i många fall utgör såväl mål som medel. Vi anser att denna målbeskrivning tyder på en viss grad av målkomplexitet som vidare riskerar att göra bolaget till en svårstyrd verksamhet. I syfte att studera hur de i praktiken styr sin verksamhet mot de olika målen följer i nästa del av studien en redogörelse över Bostadsbolagets verksamhetsstyrning och hur de olika målen avspeglas i deras styrinstrument.

5.2 Bostadsbolagets verksamhetsstyrning

”Vårt viktigaste styrinstrument är att hålla budget.” – Intervjuperson 2.

Bostadsbolagets verksamhetsstyrning kan beskrivas bestå dels av en *extern styrning* (d v s ägarstyrning) och dels av en *intern styrning*. Den *externa styrningen* består av en stor mängd policyer och riktlinjer, fastställda av Göteborg Stad och moderbolaget, vilka kan beskrivas utgöra en form av ramverk för Bostadsbolagets verksamhetsstyrning. Detta då de stipulerar en rad mål, principer och förhållningssätt vilka Bostadsbolaget i sin verksamhet måste rätta sig efter. Exempel på några av de olika policyerna är *Inköps- och upphandlingspolicyen* (2013), *Affärsetiska policyen* (2012), *Ekonomi- och investeringspolicyen* (2012) och *Sponsringspolicyen* (2013). Våra intervjupersoner beskriver hur policyerna i mångt och mycket styr Bostadsbolagets verksamhet då de fastställer vad bolaget får och inte får ägna sig åt. Vidare förklarar våra intervjupersoner hur de i sin verksamhet är hindrade från att upprätta egna policyer då Göteborg Stads och FramtidenKoncernens diverse policyer är överordnade och därmed rådande för verksamheten. Däremot beskrivs Bostadsbolaget ha mandat att fastställa egna riktlinjer för sin verksamhet, grundat på policyerna, vilka åsyftar att säkerställa att verksamheten sköts ändamålsenligt. Som nämnts ovan styr också styrelsens årliga inriktningsdokument mot vilka mål Bostadsbolaget bör fokusera sina resurser. Våra intervjupersoner förklarar hur de lyder under tämligen rigida krav över vilka mål de bör sträva mot och vilket förhållningssätt de skall vidta i sin verksamhet. Intervjuperson 1 beskriver exempelvis hur det bara är att *”ta emot”* kommunens olika policydokument;

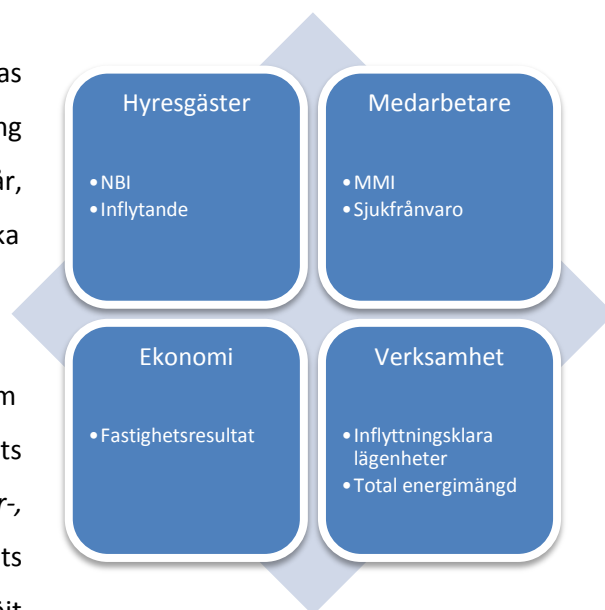
”Det kommer årligen nya policyer som reglerar vår verksamhet och vi måste då säkerställa att inget görs som går emot dessa. Vi får kolla över så att de nya policyerna överensstämmer med vår verksamhet och om de innebär förändringar för oss får vi anpassa verksamheten efter dem.” – Intervjuperson 1.

Den *interna styrningen* inom Bostadsbolaget består i sin tur av flertalet olika styrmedel, vari budgetstyrning utgör det övergripande och viktigaste styrinstrumentet. Våra intervjupersoner beskriver att det otvivelaktligen viktigaste styrinstrumentet är att *”hålla budget”* och att *”allt vi gör skall återspeglas i budgeten”*. Vidare beskrivs hur den interna kontrollen utgör en viktig del i detta arbete där exempelvis månatliga prognoser och uppföljningar av budget görs per distrikt, stödenhet och enda upp på central nivå för att upptäcka och kunna korrigera avvikelser. Avvikelse och misslyckad måluppfyllelse beskrivs i sin tur också kunna leda till enskilda samtal med närmsta chef, vilket förhoppningsvis skall mynna ut i en konkret handlingsplan över hur *felen* skall undvikas framöver. De interna kontrollmekanismerna innefattar också att affärsplanen följs upp tre gånger årligen genom verksamhetsrapporter samt att diverse stickprovskontroller kontinuerligt genomförs, exempelvis uppföljning av upphandlingar mot avtal. Vidare görs kontinuerlig revision och avrapportering, dels direkt till ansvarig och dels via olika handlingsplaner vari diverse verksamhetsanknyta insatser redovisas skriftligen.

”Vi har en bra intern kontroll genom att vi ständigt har en intern dialog inom bolaget samt att alla aktiviteter beskrivs i de olika handlingsplanerna. Jag tycker våra mål avspeglas väl i våra styrinstrument, även om de inte alltid står med finns det dock med som visioner genom övergripande verksamhetsmål för verksamheten.” – Intervjuperson 4.

För att underlätta styrningen av verksamheten har Bostadsbolaget också valt en tämligen decentraliserad organisationsstruktur. Bolaget är idag indelat i de tre distrikten *Centrum, Hisingen* och *Öster*. Varje distrikt leds av en distriktschef som besitter ett övergripande ansvar för distriktet och dess strategiska frågor och utveckling. Distrikten fungerar till stort som egna enheter med egen budget och krav på att de skall bära sina egna kostnader.

Även om distriktens verksamheter framförallt utvärderas genom budgeten så genomförs även en form av benchmarking av olika nyckeltal mellan distrikten två gånger per år, åsyftandes att utvärdera och jämföra distriktens olika verksamheter. Bostadsbolagets andra stora interna styrinstrument är deras *balanserade styrkort*. Det balanserade styrkortet tar fasta på fyra olika perspektiv som tillsammans ligger till grund för utvärdering av bolagets verksamhet. De fyra perspektiven är *hyresgäst-, medarbetar-, verksamhets- och ekonomiperspektivet*. Varje perspektiv mäts sedermera utifrån ett fåtal nyckeltal i form av Nöjt Boendeindex, boendeinflytande, Motiverad Medarbetarindex,



Figur 3 – Bostadsbolagets balanserade styrkort (Affärsplanen, 2013).

sjukfrånvaro, antal inflyttningsklara lägenheter, total energimängd (kWh/kvm) och fastighetsresultatet. I våra intervjuer framställs dock hur det balanserade styrkortet inte bör betraktas som ett styrinstrument i klassisk mening. Det balanserade styrkortet förklaras snarare fungera som ett slags beskrivande ramverk för verksamheten åsyftandes att ge ett tydligt och övergripande perspektiv över vilka mål som skall eftersträvas. Bostadsbolagets affärsplan och diverse verksamhets- och handlingsplaner tar vidare alla sin grund i det balanserade styrkortet. I praktiken innebär detta att Bostadsbolaget försöker bryta ner styrkortets övergripande perspektiv i mindre delmål för att sedan använda dessa så långt ner i organisationen som möjligt. Enligt intervjuperson 2 eftersträvas nyckeltal utifrån styrkortets fyra perspektiv för att mäta verksamheten, snarare än nyckeltal som man mäter verksamheten efter;

”Vi vill inte låsa oss för mycket utan anser att styrkortet fungerar som ett levande och bra ramverk för att lättare styra verksamheten.” – Intervjuperson 2.

För studiens primära syfte att undersöka hur de olika dimensionernas mål avspeglas i styrmedlen följer nedan en djupare redogörelse över hur Bostadsbolagets olika styrinstrument används för att styra verksamheten mot den mängd verksamhetsmål de står inför. Även här har vi valt att redovisa empirin uppdelat efter de tre måldimensionerna i syfte att underlätta inläsningen av materialet

5.2.1 Styrningen mot de ekologiska målen

Ser vi utifrån Malmi & Browns raster (2008) över verksamhetsstyrning kan vi notera en konkret, dock inte så detaljspecifik, ägarstyrning mot de miljömässiga målen. Som vi nämnt ovan fastställer till mångt och mycket ägarna, d v s kommunen och koncernen, de miljömässiga målen och hur Bostadsbolaget skall förhålla sig till dessa stipuleras i flertalet policydokument, vilka sätter ramarna för hur bolaget skall agera för att säkerställa måluppfyllelse.

Den ekologiska dimensionens mål genomsyrar samtliga relevanta policydokument där det exempelvis i den *Affärsetiska policyn* stipuleras att bolaget skall verka för en god miljö och en hållbar utveckling (Affärsetisk policy, 2012). Vidare framkommer exempelvis i *Inköps- och upphandlingspolicyn* (2013) att miljöhänsynskrav skall vara en naturlig del i all upphandlings- och inköpsverksamhet som utförs av Bostadsbolaget. Konkret innebär detta att samtliga leverantörer som lämnar anbud till Bostadsbolaget måste fylla i en miljöbilaga för att på så sätt få sitt miljöarbete godkänt innan anbud kan antas. För att säkerställa att leverantörerna lever upp till de miljömässiga kraven genomför Bostadsbolaget stickprov bland leverantörerna där de besöks och deras miljöarbete följs upp. Den miljömässiga styrningen tar sig också uttryck i att det vid diverse upphandlingar ställs direkta krav på att entreprenörerna skall sortera och ta hand om sitt avfall för att på så sätt minska klimatpåverkan. I sin strävan mot att styra verksamheten mot att uppnå målet om att all fastighetsel

skall vara förnyelsebar har Bostadsbolaget också valt att endast använda vattenkraftsbaserad energi, märkt med stämpeln *Bra miljöval*. För att styra sin verksamhet mot de ekologiska målen och för att säkerställa att de miljömässiga kraven efterlevs finns även tydliga riktlinjer om att Bostadsbolaget i sin verksamhet skall utgå ifrån de olika miljökriterierna föreskrivna i SundaHus-miljödatabas. *SundaHus-miljökriterier* skall således genomsyra allt från Bostadsbolagets olika byggnadsprojekt, underhåll av fastigheter samt till valet av allt byggmaterial och kemiska produkter för att på så sätt säkerställa att de olika insatserna har så liten miljöpåverkan som möjligt.

Miljömålen avspeglas dock inte bara i den administrativa styrningen utan de går även att utvärdera i bolagets cybernetiska styrning. I de cybernetiska styrinstrumenten återfinns ett flertal nyckeltal vars övergripande måttstock utgörs av statistiken över total energimängd, ett nyckeltal som även återges i bolagets balanserade styrkort. Genom årliga uppföljningar för externa intressenter redovisar också Bostadsbolaget diverse miljöstatistik i form av koldioxidutsläpp, elanvändning, vattenanvändning och fjärrvärme. Våra intervjupersoner beskriver hur dessa *statistiska nyckeltal* även används internt i den dagliga verksamheten nedbrutna på mindre enheter, för att möjliggöra att snabbt kunna notera avvikelser. På detta vis beskriver Bostadsbolaget hur de lättare kan korrigera avvikelser omgående genom diverse punktinsatser. De miljömässiga målen beskrivs också styras via budgeten i det att alla miljömässiga åtgärder Bostadsbolaget vidtar vid exempelvis nyproduktion, underhåll och investeringar inte får leda till att budget överskrids. Konkret innebär detta att vissa miljöfrämjande åtgärder skjuts upp eller kanske inte genomförs alls om åtgärden saknar utrymme i budgeten.

I våra intervjuer framgår att det också finns en viss kulturell styrning mot de miljömässiga målen vilka främst tar sig uttryck i det uttalade miljöarbetet där kunskap om, och omtanke för, miljön vidhålls som starka och viktiga värden inom organisationen. Dessa värden säkerställs genom att alla medarbetare får utbildning inom miljöområdet. Intervjuperson 1 beskriver det som att hela bolaget med dess personal är präglade av en form av *miljömedvetenhetskultur*. Exempelvis har olika utbildningsdagar genomförts hos Renova i syfte att öka medarbetarnas personliga miljömedvetenhet samt för att de bättre skall kunna upplysa hyresgäster om diverse miljömässiga frågor.

Även om våra intervjupersoner i regel beskriver de ekologiska målen som tydliga och relativt enkla att uppnå framkommer dock att det finns vissa svåruppnådda miljömål, vilka ibland även står i konflikt med andra mål. Till exempel har kommunen fastställt målet att resurshushållningen skall öka men det förklaras vara vanskligt att få alla hyresgäster att källsortera, vilket således försvårar styrningen mot detta mål;

”Vi kan inte mer än att försöka informera hyresgästerna om detta. Det går ju inte att tvinga folk att källsortera.” – Intervjuperson 3.

Denna problematik har vidare ekonomiska följder för Bostadsbolaget då en bättre sortering leder till lägre taxa för avfallet. Även målet att minska förbrukningen beskrivs ofta vara svårt att uppnå, i alla fall på kort sikt. Detta eftersom många av de nyproducerade lägenheterna har mycket teknik i sig vilket således ökar förbrukningen och därmed kostnaderna och följaktligen kan stå i konflikt med vissa affärsmässiga mål. Att de nyproducerade lägenheterna ofta har mycket teknik i sig kan vidare vara ett resultat av bolagets försök att genom tekniken möjliggöra för äldres kvarboende (socialt mål) vilket också tyder på att dimensionernas olika mål emellanåt står i konflikt. Överlag beskrivs ett antal av de miljömässiga insatserna som Bostadsbolaget är tvingade att vidta, exempelvis att renovera bort all radon, vara mycket kostsamma och därmed stå i direkt konflikt med lönsamhetsmålet.

5.2.2 Styrningen mot de sociala målen

Trots att den sociala dimensionen utgör själva hörnstenen i Bostadsbolagets uppdrag som ett *allmännyttigt* kommunalt bostadsaktiebolag och representeras i den administrativa styrningen, beskrivs dock de sociala målen vara tämligen vagt konkretiserade i just den administrativa styrningen. I våra intervjuer framkommer hur det många gånger också helt saknas feedback från kommunens håll, vilket har inneburit att en utvärdering av Bostadsbolagets sociala måluppfyllelse aldrig har ställts på sin spets;

”Vi rapporterar ju årligen tillbaka till politikerna vad vi har gjort men får i princip aldrig feedback på arbetet vilket gör att vi får anta att vi uppfyller deras mål.” – Intervjuperson 4.

Intervjuperson 3 ställer sig också frågande till varför de skall försöka mäta och utvärdera de olika insatserna när informationen sedan inte används;

”Varför ska vi mäta allt när det ändå inte finns några konsekvenser? [...] Det är många sociala mål som vi ska rapportera om där vi egentligen duttar lite här, duttar lite där. Vad vi ska göra med informationen, det är frågan.”

Sammanfattningsvis beskrivs den administrativa styrningen emellanåt som aningen vag. Detta då kommunen varken fastställer *vilka* sociala aktiviteter som skall genomföras eller kommer med ”pekpinnar” i efterhand om exempelvis distrikten enbart anordnat en trygghetsvandring ett år. Trots beskrivna brister i styrningen mot, och i uppföljningen av, de sociala målen förankras dessa mål likväl påtagligt i diverse policydokument och handlingsplaner syftandes till att styra Bostadsbolaget mot ett ökat socialt ansvarstagande för samhället och hyresgästerna. I leverantörspolicyn (2010) ställs exempelvis vissa etiska och sociala krav, t ex att leverantörerna skall följa ILO:s konventioner om mänskliga rättigheter.

Det övergripande målet om ökad jämlikhet går också att härleda till den administrativa styrningen genom den mångfalds- och jämställdhetsplan som Bostadsbolaget av kommunen avkrävts att

implementera. Utifrån målen i jämställdhetsplanen går det i Bostadsbolagets årsredovisning (2014) att läsa hur de bl a genomför interna lönekartläggningar för att eliminera osakliga löneskillnader hänförliga till kön eller etnisk bakgrund. Lönekartläggningarna kan således betraktas som ett styrmedel för att styra verksamheten mot ökad jämställdhet. Våra intervjupersoner beskriver dock hur jämställdhetsplanen i praktiken inte förändrat det dagliga arbetet i någon större utsträckning då de uppger att de redan hade god styrning mot ökad jämställdhet och således redan vidtog dessa åtgärder. För att Bostadsbolagets medarbetare skall bli mer kompetenta i hur de skall bemöta och tackla olika samhällsgruppers olika behov har också utbildning, som en form av styrmedel, kommit att bli en viktig del inom bolaget. Exempelvis genomförs kontinuerliga informationskampanjer om mångfaldens och jämställdhetens betydelse samt diverse seminarier i syfte att öka medarbetarnas kunskap om hur man bör arbeta för att förebygga sociala problem och främja integration.

Våra intervjupersoner ger vidare bilden av hur den cybernetiska styrningen mot, och uppföljningen av, de sociala målen kan vara problematiskt då många av de sociala insatserna är svåra att mäta kvantitativt och i monetära termer. Av naturliga skäl blir därmed den cybernetiska styrningen för den sociala dimensionens mål mer abstrakt.

”Man kanske inte kan trycka på en knapp för att få fram vad alla saker kostar, men vi har ju fakturor på det mesta... .” – Intervjuperson 1.

Trots vissa svårigheter i att cybernetiskt styra mot de sociala målen används likväl ett antal cybernetiska styrinstrument för detta ändamål. Exempelvis utgör det balanserade styrkortets nyckeltal *Nöjt Boendeindex* ett styrmedel inom den sociala, såväl som inom den affärsmässiga, dimensionen. Detta nyckeltal konstrueras utifrån svaren i den enkät som alla hyresgäster årligen får fylla i. I dessa enkäter får hyresgästerna svara på en mängd frågor gällande sitt boende, i allt från hur snyggt det är i trapphuset till hur tryggt de anser det vara i bostadsområdet. Enkäterna, vars resultat avspeglas i nyckeltalet *Nöjt Boendeindex*, har följaktligen kommit att bli ett av de viktigaste informationssystemen för Bostadsbolaget i allmänhet och för dess centrala ledning i synnerhet. De är i mångt och mycket den information som insamlas via enkäterna som sedermera ligger till grund för beslut om vilka åtgärder som skall prioriteras och genomföras ute i bostadsområdena. I våra intervjuer beskrivs dock hur det kan vara besvärligt att få fram vilka samhällsinsatser som ger vilka resultat då alla sociala insatser ”klumpas ihop” och utvärderas gemensamt i nyckeltalet *Nöjt Boendeindex*.

”Det är jättesvårt att veta, om du har en nöjd hyresgäst, var denna nöjdhet kommer ifrån. Är det resorna till Ullared? Trygghetsvandringarna? Eller för att det är snyggt i trapphuset? Det finns ju en stor skillnad mellan olika hyresgäster också. Vissa kanske kan leva med lite smuts i trapphuset medan andra tycker det är jobbigare. Det är väldigt svårt att veta varje enskild insats påverkan.” – Intervjuperson 2.

Styrningen mot de sociala målen beskrivs också avspeglas i budgeten. Detta då de sociala målen förklaras styras, i alla fall ex ante, via de öronmärkta pengar som distrikten tilldelas genom den "trivselbudget" de erhåller i syfte att genomföra sociala insatser. De sociala aktiviteterna förklaras till viss mån också utvärderas, åtminstone ex post, via budgeten genom uppföljning över huruvida budget hålls.

"När det gäller de sociala [insatserna] görs otroligt mycket men det kan vara svårt att redovisa vissa samhällsinsatser. Vi har ett väldigt bra informationssystem där allt avspeglas i verksamhetsplanerna och i budgeten. Däremot följs vissa insatser upp sådär." – Intervjuperson 4.

Bostadsbolagets tämligen decentraliserade organisation innebär också att mycket av den direkta kontakten med hyresgästerna för att fånga in feedback och ändamålsenligt kunna styra verksamheten görs ute i distrikten. Följaktligen är det distrikten, ofta i kontakt med hyresgästerna, som är ansvariga både för planerandet och genomförandet av Bostadsbolagets många olika sociala projekt och trivselaktiviteter. En arbetsfördelning som grundas i tron att distrikten *känner* hyresgästerna bäst och vet vad som efterfrågas. Detta innebär i sin tur att det material som samlas in via enkäterna kan betraktas vara av extra stor vikt för Bostadsbolagets centrala ledning för införskaffande av feedback.

En av våra intervjupersoner beskriver dock hur det finns vissa svagheter i den interna uppföljningen och utvärderingen av distriktens sociala aktiviteter. Då det ofta saknas cybernetiska verktyg för en kvantifierbar utvärdering av aktiviteterna innebär detta att utvärderingen många gånger främst består i att distrikten, genom de olika verksamhetsrapporterna, i ord beskriver vilka insatser de har genomfört;

"På det stora hela har distrikten väldigt fria tyglar att genomföra de aktiviteter de vill så länge de håller budget. Vi har inga direkta styrinstrument för samhällsinsatserna utan vi litar på att de [distrikten] sköter sig. Vi försöker ju utvärdera allting även om så inte alltid blir fallet. Verksamhetsrapporterna kan ju vara lite "hej hej, detta år har vi haft 3 gårdsloppisar". Det är inte så strukturerat, det är det inte." – Intervjuperson 2.

Sammanfattningsvis kan den cybernetiska styrningen mot de sociala målen beskrivas som att Bostadsbolaget utfärdar handlingsplaner som stipulerar att distrikten skall genomföra diverse sociala projekt och aktiviteter. För detta ändamål tilldelas distrikten en "trivselbudget" och stor autonomi i att själva besluta om och genomföra de aktiviteter de anser lämpliga, så länge dessa syftar till att bidra till främjandet av de övergripande målen. Uppföljning och utvärdering av de sociala insatserna görs sedermera genom en form av budgetkontroll samt genom att distrikten, i deras olika verksamhetsrapporter, rapporterar tillbaka till bolagets ledning vilka aktiviteter som genomförts – en beskrivning i ord snarare än i siffror.

Inom den *kulturella styrningen* får däremot den sociala dimensionen desto större utrymme. I Bostadsbolagets visionsdokument (2009) går det t ex att läsa hur *"Bostadsbolaget ska framhäva och tydligt ta ställning för sin roll i samhället som ett allmännyttigt bostadsbolag."* Visionerna finns inte bara stipulerade i olika dokument utan framkommer även genom introduktionsprogram som cheferna har med nyanställda. Allt för att det inte skall undgå för vem verksamheten bedrivs; nämligen *hyresgästerna*. Den interna kulturen beskrivs också fostra konformitet gällande synen på allmännyttans särställning i verksamheten, något som exempelvis Intervjuperson 2 tror särskiljer Bostadsbolagets medarbetare från andra privata konkurrenter;

"Att vi är just ett allmännyttigt bolag skapar en uppfattning om att vi har rättigheter att göra mjuka insatser. Det är här allmännyttan kommer in, vi kan göra mycket mer än andra."

Den informella styrningen har kommit att bli en viktig del av styrningen mot de mer *mjuka värdena* i syfte att uppnå de välfärdspolitiska målen. Enligt Intervjuperson 3 präglar just det allmännyttiga syftet både bolaget i stort som dess medarbetare;

"Jag tror att om man inte är intresserad av detta [allmännyttan] så söker man nog inte jobb här. Prestige och översitteri kommer man inte så långt med."

För de personer som idag arbetar på Bostadsbolaget och således kan antas ha ett intresse för allmännyttan i någon mån, beskrivs möjligheten till att vara med och påverka och utveckla staden Göteborg som ett privilegium. Synen på att man är med och bidrar till att *"bygga Göteborg"* och därmed anser sig göra viktiga insatser beskrivs som en källa till stolthet bland medarbetarna, vilket Intervjuperson 4 är övertygad om visar sig i att;

"[...] folk jobbar kvar extremt länge. Man är delaktig i Göteborg och det känns som att vi gör en [bra] insats och är stolta över det."

Även om det faktum att folk tenderar att jobba kvar länge inom Bostadsbolaget inte per definition innebär att det finns en stark välfärdspolitisk kultur tyder detta i vart fall på att det råder en trivsamt arbetsmiljö bland de anställda. Arbetskulturen, som vidare beskrivs som *"vänlig"* och *"omhändertagande"*, betraktas också som en grundbult i organisationen och en förutsättning för att personalen skall kunna utföra ett bra och ändamålsenligt arbete;

"Jag tror att vår kultur gör att arbetet blir både bättre, roligare och lättare." – Intervjuperson 1.

5.2.3 Styrningen mot de affärsmässiga målen

Utifrån Malmi & Browns (2008) verksamhetsstyrningsraster går det att se en stark avspeglning av de affärsmässiga målen i den administrativa styrningen, genom de externt stipulerade policyerna och riktlinjerna, samt i diverse relevant lagstiftning. Grundläggande för Bostadsbolagets verksamhetsstyrning för att uppnå det affärsmässiga målet om att *bedriva verksamheten på*

affärsmässiga grunder är att detta framförallt styrs externt genom olika lagstiftning, som t ex Aktiebolagslagen (2005:551), Offentlighetsprincipen (1976:954), Allbolagen (2010:879) och Lagen om offentlig upphandling (2007:1 091). Utöver dessa lagar återfinns flertalet rigida policyer och riktlinjer från kommunen och koncernen i syfte att säkerställa att verksamheten styrs affärsmässigt. Den förmodligen viktigaste policyn för detta ändamål utgörs av den *Affärsetiska policyn* (2013) som i princip stipulerar hela det affärsmässiga ramverket för Bostadsbolaget. Ytterligare policyer värda att nämna vilka tillika utgör viktiga affärsmässiga styrinstrument för Bostadsbolaget är exempelvis; *Inköps- och upphandlingspolicyn* (2013), *Ekonomi- och investeringspolicyn* (2012) samt policyer och riktlinjer för företagets *sponsringsåtaganden* (2013).

”Vi styrs rätt hårt av lagstiftningen och den affärsetiska policyn. Man kan säga att lagstiftningen sätter ramarna för verksamheten och den affärsetiska policyn, ihop med övriga policyer, fastställer riktlinjerna för hur bolaget och våra medarbetare skall uppträda för att agera affärsmässigt. Både internt som externt. Följer vi dessa uppnås målet om affärsmässighet.” – Intervjuperson 1.

Att definiera vad som inbegrips i de affärsmässiga målen beskrivs som tämligen vanskligt då affärsmässigheten tillsynes både utgör ett mål i sig som ett medel för att uppnå målen. Att bedriva bolaget på affärsmässiga grunder förklaras följaktligen vara en förutsättning för att bolaget skall uppnå de affärsmässiga målen. För Bostadsbolagets räkning visar sig detta i att det inom den affärsmässiga dimensionen finns vissa konkreta styrmedel mot tydliga ekonomiska mål, exempelvis att alltid hålla budget och uppfylla moderbolagets resultatkrav, samtidigt som de följer en mängd policyer, riktlinjer och verksamhetsspecifik lagstiftning syftandes till att styra bolaget och medarbetarna mot ett affärsmässigt beteende. Ett affärsmässigt beteende skall följaktligen prägla hela Bostadsbolagets verksamhet både vad gäller arbetssätt såväl som de beslut som fattas;

”Affärsmässigheten genomsyrar hela verksamheten, i hur vi uppträder och i alla insatser vi gör. Det finns en ekonomisk tanke bakom alla beslut och insatser. Alla insatser måste motiveras och visa att de är lönsamma. Även de sociala insatserna som kan vara ekonomiskt kostsamma på kort sikt grundas i en långsiktig affärsmässighet.” – Intervjuperson 2.

Enligt flera av våra intervjupersoner kan dock den administrativa styrningens ibland omedgörliga policyer och riktlinjer leda till konflikter mellan de affärsmässiga målen. Det faktum att Bostadsbolaget är underkastade *Lagen om offentlig upphandling* samt kommunens krav *om ökad social hänsyn vid upphandling* beskrivs ibland vara en källa till direkta målkonflikter, framförallt gentemot Bostadsbolagets ekonomiska mål;

”Det finns ju mål som är ekonomiskt ogynnsamma för oss men kanske inte för Göteborg som stad, exempelvis det här med social hänsyn vid upphandling. Utan denna regel hade vi snabbt och lätt kunnat anlita professionella målare, men nu måste jobbet läggas ut till social upphandling vilket kan innebära att

det kanske blir 5 lärlingar och 2 långtidsarbetslösa som gör jobbet. Det är ju jättebra för staden att dessa personer får jobb men för oss blir det omständigare och ofta både dyrare och till sämre kvalitet.” – Intervjuperson 4.

”LOU är ju inte alltid till fördel för oss. Ibland blir det dyrare och mer tidskrävande än om vi hade fått handla i egen regi [...] exempelvis har vi ju avtal på kontorsmöbler, då kan vi tvingas att köpa en stol för kanske 3000-4000 kr, istället för att vi kunnat åka och köpa en mycket billigare på IKEA.” – Intervjuperson 2.

I syfte att styra verksamheten mot de rena finansiella såväl som de icke-finansiella affärsmässiga verksamhetsmålen har Bostadsbolaget ett flertal egna styrmedel i sin verktygslåda. I våra intervjuer förklaras hur styrningen mot de affärsmässiga målen tar sin grund redan i olika planeringsstadier. Med femåriga intervall fastslås vilka mål verksamheten skall styras mot, vilka sedermera bryts ner i årliga handlingsplaner stipulerandes färdriktning under året. För att styra verksamheten och kontrollera för årlig måluppfyllelse brukas också en rad cybernetiska styrinstrument. Det övergripande styrmedlet utgörs av den rigida budgetstyrning som genomsyrar hela Bostadsbolagets verksamhetsstyrning, vari alla enskilda enheter och distrikt inom Bostadsbolaget har sin egen budget vilken de följaktligen förväntas följa. Utifrån det årliga avkastningskravet satt på Bostadsbolaget som helhet, sätts vidare ett driftnettokrav på varje distrikt vilket innebär att distrikten förväntas bära sina egna kostnader och ansvarar själva för att budget hålls.

Att budgetstyrningen utgör en så vital del av den affärsmässiga styrningen förklaras främst av att Bostadsbolaget enligt lag skall sträva efter att bedriva en lönsam verksamhet samt att de på moderbolagets avkastningskrav är tvingade att göra vinst. I våra intervjuer beskrivs dock, utan att det görs avkall på vikten av en rigid budgetstyrning, att budgeten i princip aldrig överskrids;

”Verkligheten är ju så idag att konkurrensen om kunderna i princip är obefintlig vilket gör det rätt enkelt för oss att skatta våra årliga intäkter. Vi har ju i princip inga vakanser. Detta gör också att det inte brukar vara några problem att uppnå resultatkravet då detta krav ju baseras på en skattning över vår verksamhet och vad som kan anses vara ett rimligt resultat att uppnå. Moderbolaget kan också ge dispens för vissa avvikelser, t ex om det har varit en extremt kall vinter som kanske ökat våra uppvärmningskostnader.” – Intervjuperson 1.

Flera av de affärsmässiga målen går också att utröna i diverse nyckeltal vilka återges i det balanserade styrkortet. I det balanserade styrkortets hyresgästperspektiv redovisas nyckeltalen *Inflytande* samt *Nöjt Boendeindex*, vilka som bekant tas fram genom årliga enkäter där alla hyresgäster får svara på en mängd olika frågor om hur de upplever sitt boende. I styrkortets medarbetarperspektiv återfinns vidare nyckeltalen *Motiverad Medarbetarindex* samt statistik över personalens sjukfrånvaro. Motiverad Medarbetarindex menar Bostadsbolaget är ett viktigt index för

företaget. Detta nyckeltal tas fram genom årliga enkätundersökningar för personalen samt via medarbetarsamtal. Styrkortets verksamhets- och ekonomiska perspektiv styrs i sin tur av var sitt nyckeltal. De rena ekonomiska målen utvärderas här av nyckeltalet *Fastighetsresultat* och det övergripande verksamhetsmålen av nyckeltalet *Inflyttningsklara lägenheter per år*, där målet som bekant är 300 lgh/år. Samtliga nyckeltal i det balanserade styrkortet ligger sedermera till grund för årliga avstämningar där nyckeltalen jämförs med tidigare års siffror. Resultatet av dessa nyckeltalsjämförelser ligger därefter till grund för utvärdering av hela verksamheten, vilket i sig leder till att diverse åtgärder stipuleras i följande års handlingsplaner. Intervjuperson 2 förklarar vidare;

”Min känsla är att vi har bra koll på våra mål och arbetar mot dessa utan att det blir en skrivbordsprodukt. Det skall även sägas att vi har en del andra nyckeltal vi jobbar med i vår dagliga verksamhet såsom fastighetsägarbetyget, vakansgraden, soliditeten och driftsnettot, vilket för oss kanske är det viktigaste nyckeltalet.”

Intervjuperson 3 medger att det balanserade styrkortet kan framstå som tämligen tunt då hela det affärsmässiga perspektivets mål, enligt styrkortet, endast bryts ner och utvärderas efter sex nyckeltal. Intervjuperson 3 förklarar dock hur Bostadsbolaget internt för statistik över det mesta i syfte att kunna styra verksamheten;

”Även om det inte finns några konkreta styrinstrument för alla mål så förs statistik över det mesta. Vi har väldigt mycket information om alla verksamheter och insatser men inte så mycket nedbrutet i mätbara nyckeltal för att styra verksamheten. Man kan säga att mycket av styrningen sköts mer på själva avdelningarna än på själva styrkortet. Exempelvis gör vi månatliga uppföljningar av budgeten för bolagets alla enheter för att skatta avvikelser. Vi gör även verksamhetsprognoser 3 gånger om året och försöker ständigt styra verksamheten genom våra verksamhetsrapporter och handlingsplaner.” – Intervjuperson 3.

I våra intervjuer framgår också att det torde finnas en viss kulturell styrning mot de affärsmässiga målen. Flera intervjupersoner vittnar om hur de som anställda på Bostadsbolaget känner att de är delaktiga i företaget och att hela bolaget kännetecknas av en stark samhörighet och vänlighet, såväl internt som externt. En miljö som de menar inte bara skapar en hög moral utan även nöjda hyresgäster och motiverade medarbetare, vilket avspeglas och mäts i det balanserade styrkortets nyckeltal. I våra intervjuer framkommer också att det finns en kultur om att alla verkligen strävar mot att Bostadsbolaget skall vara det bästa fastighetsbolaget i staden. Exempelvis beskrivs hur *Fastighetsägarbetyget* och *Nöjt Boendeindex* har blivit viktiga nyckeltal både för företaget och för personalen, då personalen uppmuntras ta del av denna information för att följa bolagets utveckling. Våra intervjupersoner förklarar också hur personal som utfört ett bra jobb kan premieras;

”Vi har inga bonusar eller så. Monetära belöningar är förbjudet inom kommunen. Däremot om en person är duktig på en viss sak blir han eller hon naturligt mer involverad i olika processer som att kanske vara med i vissa koncerngemensamma grupper eller representera bolaget i olika sammanhang.” – Intervjuperson 1.

Styrningen mot de affärsmässiga målen kan så, i likhet med de ekologiska och de sociala målen, beskrivas genomsyra hela Bostadsbolagets verksamhet. Som empirin påvisat skapar emellanåt den uppsjö av (emellanåt motstridiga)mål som Bostadsbolaget förväntas styra verksamheten mot en viss grad av målkomplexitet. En målkomplexitet som ibland även inrymmer vissa direkta målkonflikter. I nästa avsnitt återges hur Bostadsbolaget själva uppfattar närvaron av målkomplexitet, vari den främst tar sin grund samt hur de kan hantera målkomplexitet och eventuella målkonflikter.

5.3 Bostadsbolaget och målkomplexiteten

”Vi har ju att göra med politiker. I vissa fall blåser det mycket på toppen men verksamheten står fast och bara tuffar på.” – Intervjuperson 2.

Även om Bostadsbolagets verksamhetsmål till stor del är underkastat politiskt inflytande anser våra intervjupersoner att kommunens och koncernens övergripande mål i de allra flesta fall är oproblematiske att styra mot samt oftast kompatibla med verksamheten i stort. De olika målens kompatibilitet med verksamheten förklarar våra intervjupersoner grundas i det faktum att deras uppdrag som just ett *allmännyttigt* bostadsbolag faktiskt inbegriper att göra både samhällsnyttiga insatser som att driva verksamheten på ett affärsmässigt ändamålsenligt vis. Dock vittnar våra intervjupersoner om att det emellanåt uppkommer tämligen svårstyrda mål där konsekvensen kan bli att det uppstår en viss grad av målkomplexitet, där även direkta målkonflikter kan göra sig gällande (vilket vår redogörelse i tidigare avsnitt över Bostadsbolagets mål och styrning tydligt påvisar).

Våra intervjupersoner beskriver hur kommunens övergripande mål emellanåt kan vara så stora och omfattande att det är direkt orimligt för Bostadsbolaget att uppfylla dessa fullt ut, vilket också försvårar styrningen mot målen. En problematik som beskrivs härstamma i det faktum att många av kommunens mål snarast kan betraktas vara av visionär karaktär;

”När kommunen har så stora mål är det svårt att veta vad vi ska göra. Det blir ju ofta att vi tvingas springa på alla bollar och inte bara på dem som är relevanta för oss.” – Intervjuperson 2.

Dock målar flera av våra intervjupersoner upp bilden av att de övergripande målens stora omfattning emellertid även kan underlätta styrningen mot målen i många fall. Detta då de övergripande målen kan vara så omfattande att det för Bostadsbolagets del *”räcker”* att vidta ett fåtal åtgärder för att måluppfyllelse kan anses föreligga. Flera av målen beskrivs också vara av typen att bara *”checka av”*,

d v s saker som bara skall göras och som i regel inte påverkar den dagliga verksamheten i någon större utsträckning. I våra intervjuer lyfts vidare det faktum att de vanligtvis besitter en hög grad av autonomi upp som en gynnsam faktor för att uppnå måluppfyllelse. Detta då autonomi innebär att de ofta själva kan reglera styrmedlen efter målen, något som våra intervjupersoner förklarar minska risken för direkta målkonflikter och svåröverkomlig målkomplexitet;

”Kommunen styr ju oss snarare genom målstyrning än detaljstyrning. Även om de [politikerna] sätter en herrans massa mål för oss kan vi oftast ändå välja hur vi ska arbeta för att uppnå målen. Vi sätter ju oftast våra egna operativa mål. De [politikerna] kommer ju inte med någon pekpinne och säger vad vi ska göra.” – Intervjuperson 5.

Vidare beskriver våra intervjupersoner hur det dock kan uppstå en viss problematik i att inga mål får förbises då samtliga mål skall ges samma hänsyn;

”Problemet är att inga insatser får gå ut över något annat, vilket gör att vi gör lite av allt istället för att kanske fullt ut satsa på ett mål. Exempelvis skall vi satsa mer på integrationsfrämjande åtgärder men samtidigt får vi t ex inte minska på våra boendeinflytande åtgärder.” – Intervjuperson 5.

En problematik som också intensifieras när kommunen emellanåt sätter krav och stipulerar mål som, om inte orimliga, i alla fall kan anses vara ytterst svåruppnådda och ofta ligga utanför ramarna för Bostadsbolagets egentliga verksamhet.

”Det händer ibland att kommunen går med i olika aktiviteter och då får ju vi ställa upp. Ibland blir vi ju intvingande i projekt, som exempelvis att ha sommarvärdar. Det är ju ett bra projekt men varför skall Bostadsbolaget vara med där? Eller projektet ”håll Sverige rent”, vad har vi för nytta av att det är rent i Skövde eller på motorvägen längs Alingsås? I vissa projekt har vi svårt att se syftet för vår del, och varför vi borde hjälpa till med detta. Det har ju inte något med vår verksamhet att göra.” – Intervjuperson 1.

De målkonflikter våra intervjupersoner emellanåt anser sig uppleva förklarar det oftast härstamma i att kommunen sätter krav och mål för bolaget, vars lösningar och insatser sedermera förnekas av kommunen själva. Det tydligaste exemplet på detta som våra intervjupersoner lyfter fram rör framförallt målet om nyproduktion. En konflikt som förklaras uppstå ur kommunens oförmåga att tillhandahålla mark för uppförande av lägenheter, vilket följaktligen gör kommunens nyproduktionsmål svåruppnåeligt;

”Vi har ju ett årligt nybyggnationsmål som politikerna inte anser borde vara svårt att uppnå men det gäller ju att vi får markanvisning för att kunna bygga. Vi hade kunnat bygga mycket mer, exempelvis har vi lämnat in 36 förslag på sammanlagt 13000 lägenheter, men får ingen detaljplan. Det är svårt att få markanvisning då det är en väldig massa byråkrati med ständiga överklaganden, vilket gör det svårt att uppnå nybyggnationsmålet. Det finns mark att bygga på men allt skall ju bevaras [d v s djur och natur] och områdenas karaktär får ju inte förstöras.” – Intervjuperson 1.

Sammanfattningsvis tillstår följaktligen våra intervjupersoner att det finns en viss målkomplexitet och vissa konkreta målkonflikter, men att konflikterna ändå upplevs vara tämligen få till antalet och målkomplexiteten vanligtvis lättöverkomlig. Våra intervjupersoner ger bilden av att det till allra största del inte är några problem att kombinera och balansera de samhällsnyttiga och affärsmässiga målen då de vanligtvis har möjlighet att göra "lite vad de vill" i syfte att uppnå målen. En handlingsfrihet de förklarar underlätta styrningen mot målen. I våra intervjuer förklaras det dock kunna uppstå svårigheter i att styra verksamheten när kommunens stipulerade mål är av sådan omedgörlig karaktär att Bostadsbolaget saknar handlingsutrymme och således inte har något annat val än att följa kommunens linje. För vissa mål är kommunens direktiv direkt bindande vilket medföljer att Bostadsbolaget kan tvingas till insatser som både kan ligga utanför verksamhetens ramar såväl som att vara direkt kostsamma och således kan sägas stå i konflikt med bolagets affärsmässiga mål.

"Det är klart att vi som aktiebolag hade kunnat tjäna mer pengar genom att inte behöva jobba mot alla mål som ägaren vill. Ägaren har ju inte alltid samma agenda som vi har. Visst kan olika mål krocka men så är det ju, vi är ju ett allmännyttigt bolag. Har staden bestämt nåt är det ju bara att följa." – Intervjuperson 4.

6 Analys och reflektion

I detta kapitel presenteras våra analyser. Deskriptjonen av våra analyser är, likt empirikapitlet, genomgående uppdelade utefter studiens forskningsfrågor i syfte att underlätta inläsningen och förståelsen av texten. Följaktligen presenteras först en analys över Bostadsbolagets mål och insatser. Därefter presenterar vi våra analyser över hur de olika verksamhetsmålen avspeglas i bolagets olika styrinstrument. Kapitlet avslutas sedan med en analys över Bostadsbolagets strategier för att hantera målkomplexitet och konflikter.

6.1 Analys av Bostadsbolagets mål och insatser

En analys av empirin över Bostadsbolagets mål och insatser genom den institutionella teoriskolans prisma visar klart och tydligt hur Bostadsbolaget opererar inom en sfär av multipla logiker och otvivelaktligen styrs av dess båda ytterligheter; *social välfärdslogik* såväl som *marknadslogik*. Som en följd av att Bostadsbolaget utgör en offentligt ägd hybridorganisation kunde vi också av teorin förvänta oss att de skulle omgärdas av en mängd mål hemmahörande inom dessa två skilda logiker. Vi har i vår studie dock funnit hur Bostadsbolaget även kan beskrivas styras av en tredje logik i form av en *ekologisk logik*, vilket vi finner göra Bostadsbolagets verksamhetskontext än mer komplex då de inte bara skall styra mot två utan tre logikers olika och många gånger motstridiga mål. Vi har i vår studie följaktligen funnit det påtagligt hur Bostadsbolaget förväntas eftersträva och uppnå både välfärdspolitiska och ekologiska mål, såväl som rena affärsmässiga och ekonomiska mål. Vi finner följaktligen Bostadsbolaget med all tydlighet stå med ena foten i politiken genom det offentliga ägandet och det samhällsnyttiga syftet, och med den andra foten i företagsvärlden genom deras relativa autonomi och affärsmässiga orientering.

Som vi också påvisat i empirin grundas Bostadsbolagets mål både i en strävan mot att generera samhällsnytta såväl som ekonomisk vinst och där medlen för detta utgörs av både den ekonomiska vinsten som verksamheten i sig. För Bostadsbolagets vidkommande anser vid det dock vara påtagligt hur flera av målen emellanåt kan vara vanskliga att hålla isär och placera in under enbart en av måldimensionerna. Detta då flera av målen till mångt och mycket faller in under såväl en samhällsnyttig som en affärsmässig dimension, samt i vissa fall utgör både mål och medel. Svårigheterna i att hålla isär och isolera diverse verksamhetsmål till att enbart falla in under en dimension anser vi också grundas i att flera mål tenderar att "byta skepnad" beroende på vilken tidshorisont man utgår ifrån. Exempelvis kan flera av de sociala (även vissa miljömässiga mål) målen på kort sikt stå i direkt konflikt med de affärsmässiga målen, men där de på längre sikt snarast beskrivs utgöra affärsmässiga mål till följd av att de tros generera långsiktig vinst och således inte alls anses stå i konflikt med de affärsmässiga målen. Som beskrivits i tidigare avsnitt motiveras just

många av de på kort sikt kostsamma sociala insatserna på affärsmässiga grunder då dessa insatser, enligt Bostadsbolaget, skapar en långsiktig vinst.

Då Bostadsbolaget i sin verksamhet står inför en rad olika mål från vitt skilda logiker och aktörer, skapar detta sammantaget en tämligen komplex verksamhetskontext. I likhet med vad de teorier (se kapitel 3) som vi har tagit del av förutspår rörande hybridorganisationer anser vi att det går att skönja tydliga tecken på målkomplexitet, inbegripandes vissa direkta målkonflikter, i Bostadsbolagets verksamhet. I forskningen lyfts som bekant upp att hybridorganisationer tenderar att bli svårstyrda organisationer till följd av just den målkomplexitet de vitt skilda verksamhetsmålen skapar, vilket gör det synnerligen viktigt för en hybridorganisation att organisera sig på ett sätt som möjliggör en verksamhetsstyrning kompatibel med organisationens mångfacetterade syften (Pache & Santos, 2013, s. 972).

Vi har i vår studie funnit hur Bostadsbolaget på ett relativt smidigt vis faktiskt tycks lyckas styra mot och inkorporera de olika målen i den dagliga verksamheten men att den målkomplexitet som till viss del omger bolaget likväl tydligt avspeglas i deras verksamhetsstyrning, vilket följer av analysen nedan.

6.2 Analys av målens avspeglning i styrmedlen

En analys av Bostadsbolagets verksamhetsstyrning visar tydligt hur de brukar en bred arsenal av styrinstrument åsyftandes att styra verksamheten mot samtliga tre dimensioners mål. Utifrån Malmi & Browns (2008) raster över verksamhetsstyrning anser vi det följaktligen inom Bostadsbolaget gå att finna tydliga exempel på styrinstrument hänförliga till rastrets alla olika segment.

Kännetecknande för Bostadsbolaget är vidare att de tydligt styrs av en övergripande målstyrning snarare än detaljstyrning. En målstyrning som främst gestaltar sig i den administrativa styrningen av bolaget. Det är i den administrativa styrningen som Bostadsbolagets övergripande mål främst utkristalliserar sig genom den uppsjö av *policyer och riktlinjer* som kommunen och koncernen fastställt i syfte att säkerställa en ändamålsenlig styrning av verksamheten. I forskningen lyfts också just målstyrning fram som en fördelaktig styrform av hybrider eftersom politisk detaljstyrning riskerar att göra organisationen svårstyrd då verksamhetsmålen tenderar att ständigt förändras utefter den politiska agendan (Kickert, 2001). Hur de övergripande målen fastställda i den administrativa styrningen sedermera skall uppnås överläts således i regel till Bostadsbolaget själva, där styrningen mot målen främst förankras i deras planeringsprocess och cybernetiska styrning, men även till stor del inom den kulturella styrningen.

Nedan följer en djupare analys över målens avspeglning i Bostadsbolagets olika styrinstrument, uppdelade efter Malmi & Browns (2008) verksamhetsstyrningsrasters olika segment.

6.2.1 Analys av den administrativa styrningen

För att underlätta styrningen mot multipla mål menar Flamholtz, Das och Tsui (1985) att en organisation kan tjäna på att ha en tydlig arbetsindelning med specialisering och tydliga ansvarsområden, vilket vi finner ligga i linje med Bostadsbolagets organisationsstruktur som till mångt och mycket präglas av just tydligt avgränsade ansvarsområden och arbetsuppgifter. Ett exempel på detta är distriktens och framförallt kvartersvärdarnas handlingsfrihet och tydliga ansvar för att planera och genomföra många av de olika sociala projekten. Bilden vi fått är att organisationen lägger stor tillit till kvartersvärdarna och deras omdöme, då de anses ha bäst kännedom om bostadsområdena och hyresgästernas önskemål. Även om organisationsstrukturens bidrag till att styra verksamheten är påtaglig för gruppen *kvartersvärdar*, är det kanske dock inom gruppen *miljövårdar* vi finner vårt mest iögonfallande exempel på den strukturella ansvarsfördelningen som styrmedel mot målen. För att exempelvis svara upp mot målet om ökad biologisk mångfald har Bostadsbolaget som bekant instiftat miljövårdar som bl a arbetar med utemiljöerna. Genom att införa detta ansvarsområde anses därmed arbetet mot målet om ökad biologisk mångfald som säkerställt.

Förutom att målen till viss del avspeglas i organisationsstrukturen är det framförallt i den mängd policyer och riktlinjer som kommunen och koncernen fastställer för Bostadsbolaget, som dimensionernas övergripande mål förankras i den administrativa styrningen. Även om målens avspeglning till sin natur varierar beroende på policy. *Finanspolicyn* (2013) stipulerar exempelvis endast rent ekonomiska värden och förhållningssätt medan det inom den *Affärsetiska policyn* (2013), och även i exempelvis *Inköps- och upphandlingspolicyn* (2013), går att skönja en tydlig administrativ styrning för hur Bostadsbolaget skall uppträda för att kunna förväntas uppnå samtliga dimensioners övergripande mål. Noterbart är att Bostadsbolagets ekonomiska mål inte tar sin grund i kommunens övergripande mål utan snarast avspeglas i koncernens administrativa styrning. Detta som en konsekvens av lagstiftningens krav på att kommunen och de allmännyttiga bostadsaktiebolagens ekonomier skall vara helt frikopplade. Sammantaget menar vi på att mål hemmahörande inom såväl den sociala välfärdslogiken som marknadslogiken, samt den *ekologiska logiken*, kommer till tals inom den administrativa styrningen.

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) kan en stark administrativ styrning genom en tydlig struktur, ansvarsfördelning och rigida policyer bidra till att öka förutsägbarheten i organisationen, vilket förmodas vara önskvärt ur ett ägarperspektiv för att kunna säkerställa att verksamheten

bedrivs ändamålsenligt. Som en konsekvens av den frikoppling som ägt rum mellan politiken och allmännyttan finner vi det således inte särskilt förvånande att Göteborg Stad och FramtidenKoncernen stipulerat en rik flora av bindande policyer åsyftandes att säkerställa en ändamålsenlig styrning av Bostadsbolaget. Även om vi anser att samtliga dimensioner är representerade inom den administrativa styrningen går det dock utröna att vissa mål förankras tydligare än andra i detta styrsegment. Vad gäller de olika policyerna stipuleras tydliga förhållningssätt och riktlinjer för hur Bostadsbolaget skall agera affärsmässigt och miljömässigt för att uppnå dessa dimensioners mål, medan den sociala dimensionen har en till synes svagare förankring i de olika policyerna. Detta förklaras främst som en konsekvens av att ansvaret för planering, genomförande och styrning mot de sociala målen helt är ålagda Bostadsbolaget själva och dess distrikt. Merchant och Van der Stedes (2007) teori om att en svagare administrativ styrning främjar innovation kan således kanske utgöra en delförklaring till den stora spridning av såväl redan beprövade som ständigt nya sociala insatser som distrikten vidtar för att uppnå målen?

6.2.2 Analys av styrningen genom planering, belöning & cybernetik

Vi finner det påtagligt att Bostadsbolagets mål till en början förankras redan i bolagets planeringsfas. Planeringsfasen kan sägas utgöra Bostadsbolagets initiala styrning, vari de olika dimensionernas mål fastställs på olika tidshorisonter och bryts ner från övergripande visioner till operativa mål stipulerade i handlingsplaner. Planeringsprocessen beskrivs vidare som en nödvändighet i syfte att kunna styra verksamheten, då det annars torde vara svårt att veta vilka mål som skall eftersträvas och hur dessa skall uppnås. I planeringsfasen fastslås således Bostadsbolagets färdriktning, mot vilken hela den cybernetiska styrningen sedermera används. Tidigare forskning har också pekat på vikten av personalens deltagande i planeringsprocessen för att målen skall bli väl förankrade hos medarbetarna (Meyer, 1994). Bostadsbolaget beskriver hur planeringen och målinriktningen ofta sker i interaktion mellan personal på olika nivåer inom organisationen. I våra intervjuer lyfts det faktum att personalen längre ner i organisationskedjan görs delaktiga i verksamheten, hänförliga till deras specifika ansvarsområden, både vad gäller utformandet av mål som medel. Detta föranleder oss att tro att Bostadsbolagets medarbetare har hög förståelse för, och motivation i, att utföra det arbete som bestämts.

Vidare anser vi också att de olika verksamhetsmålen även kan beskrivas förankras via en form av *indirekt* målavspiegling i Bostadsbolagets icke-monetära belöningsystem. Detta då belöningar som utökade arbetsuppgifter och ökat ansvar kan tillfalla personal som genomfört ett gott arbete. Vi finner även att det icke-monetära belöningsystem som till viss del brukas inom organisationen kan betraktas som en form av styrmedel mot målet om nöjda och motiverade medarbetare. Ett mål som avspeglas i det balanserade styrkortets nyckeltal *Motiverad Medarbetarindex*.

Vad gäller den cybernetiska styrningen är det vidare påtagligt hur de tre dimensionernas mål framförallt förankras i Bostadsbolagets *budgetstyrning* och i deras *balanserade styrkort*. I budgetstyrningen avspeglas samtliga mål både ex ante genom att alla insatser Bostadsbolaget vill vidta för att uppnå målen skall budgeteras för, och ex post då alla insatser skall utvärderas genom budgetuppföljning. Budgeten kan således beskrivas utgöra ett ramverk för vilka insatser som kan företas, då budgeten avgör vad som är ekonomiskt genomförbart. Däremot måste det understrykas att många av de mindre enskilda sociala insatserna saknar en detaljerad utvärdering i budgeten. Detta förklarar Bostadsbolaget med att deras starka ekonomi gör att det inte är lika hårt tryck på att ekonomiskt utvärdera varje enskild insats så länge de totala insatsernas kostnad inte överskrider budget. Många av de sociala insatsernas kostnader beskrivs vara av så liten ekonomisk betydelse (många insatser utgör "*kaffepengar*", som en av intervjupersonerna uttryckte det) att en fullständig utvärdering inte heller anses ekonomiskt försvarbart. Budgeten kan i flera fall följaktligen beskrivas utgöra ett *övre tak* för vad som kan spenderas för att uppnå vissa mål snarare än att den utvärderar varje enskild insats kostnad.

"Det finns ingen vinst för oss att arbeta med att kontrollera en viss loppis, så länge man håller sig inom sin ram. Det viktiga är att man håller sin budget [...] det finns ingen anledning att titta aktivt för aktivitet." – Intervjuperson 3.

Samtliga dimensioners mål kan således beskrivas avspeglas i budgeten då alla insatser, stora som små, måste hålla sig inom budgetens ramar. Likväl blir konsekvensen av att "klumpa ihop" de mindre insatserna att det många gånger saknas fullständig kunskap om de mindre enskilda insatsernas kostnader. Att budgeten trots ovan nämnda brister likväl beskrivs vara av vital vikt för Bostadsbolagets verksamhetsstyrning finner vi ligga i linje med vad tidigare forskning har påträffat kring synen på budgetstyrning, nämligen att; organisationer som lägger stor vikt vid budgeten ofta lyckas hålla budget och gärna påvisar hur väl de håller budget samt lyfter fram budgetstyrning som ett bra sätt att utvärdera verksamheten på (Hansen & Van der Stede, 2004, s. 433f).

Trots att det finns forskning (Abdel-Maksoud, Dugdale & Luther, 2005) som lyfter fram fördelen med att bruka både finansiella som icke-finansiella mätinstrument för att öka prestationen i en organisation lyser sådana renodlade styrmedel med sin frånvaro inom Bostadsbolaget. Bostadsbolaget nyttjar istället en hybrid av dessa i form av ett balanserat styrkort, innehållandes finansiella som icke-finansiella nyckeltal. Även om vi anser att det balanserade styrkortet på ett övergripande plan kan sägas avspegla flera av Bostadsbolagets mål genom dess olika nyckeltal, ser vi likväl vissa brister i deras balanserade styrkort som styrmedel. Brister som kanske härrör ur att de själva inte brukar det som ett klassiskt styrmedel utan snarare som ett beskrivande ramverk för de olika verksamhetsmålen.

Som vi beskrivit tidigare består det balanserade styrkortet endast av ett fåtal nyckeltal vilket får konsekvensen att vitt skilda insatser som Bostadsbolaget gör "klumpas ihop" och utvärderas under gemensam flagg i ett ensamt nyckeltal. Vi finner detta aningen märkligt då denna metod innebär en viss okunskap om vilken påverkan de enskilda insatserna har på det totala resultatet. Detta scenario tyder också på att det inom den cybernetiska styrningen inryms en viss grad av *decoupling*, då Bostadsbolaget vidtar åtgärder som har ett okänt samband med resultatet. I förlängningen ser vi en risk i att detta kan leda till att diverse insatser och åtgärder som i realiteten inte har någon påverkan på det totala resultatet, eller rentutav har en negativ påverkan, fortsätter att vidtas så länge det totala resultatet är positivt. Exempelvis utvärderas det balanserade styrkortets ekologiska och ekonomiska perspektiv enbart genom var sitt nyckeltal; *total energimängd* och *årets resultat*. Bostadsbolaget förklarar dock hur de även brukar ytterligare en rad mätbara nyckeltal vilka varken avspeglas i styrkortet eller i budgeten men likväl utgör viktiga styrinstrument för verksamheten, såsom exempelvis nyckeltal för *driftnettot*, *soliditeten*, *vakansgraden* och *avfallsmängden*.

Vidare anser vi det vara anmärkningsvärt att det i princip helt saknas konkreta och mätbara nyckeltal för de sociala målen, även om detta kan ha en delförklaring i att det balanserade styrkortet som metod beskrivs kräva mätbara och kausala faktorer (Soderberg m fl, 2011). Visserligen återfinns nyckeltalet *Nöjt Boendeindex* (NBI) i det balanserade styrkortet men även här återfinns samma problem som nämnts ovan. Då NBI inbegriper en uppsjö av vitt skilda insatser uppfattar vi det som mycket vanskligt att utröna vilka insatser som ger vilket resultat och om insatserna överhuvudtaget har en positiv korrelation med resultatet. Dock, då *Nöjt Boendeindex* exempelvis inkluderar flera faktorer såsom t ex *trygghet*, kan det kanske med lite god vilja sägas att insatser för att uppnå målet om ökad trygghet visar sig i förändringen av NBI. Sådana slutsatser präglas likväl av en osäker kausalitet och några säkra slutsatser gällande flera av de sociala målens direkta avspeglning anser vi inte kunna dras utifrån det balanserade styrkortets nyckeltal *Nöjt Boendeindex*, vilket även Intervjuperson 5 håller med om;

"Vi utvärderar ju alla sociala insatser via Nöjt Boendeindex, men det blir ju inte så lätt att veta vilken insats som leder till vad." – Intervjuperson 5.

Ytterligare ett problem med den sociala dimensionens ofullständiga avspeglning i den cybernetiska styrningen anser vi också vara att flera av de välfärdspolitiska målen, såsom exempelvis det viktiga målet om *integrationsbefrämjande*, helt tycks sakna representation både i det balanserade styrkortet men också i andra konkreta och mätbara cybernetiska styrinstrument. Visserligen beskriver Bostadsbolaget hur dessa insatser har en indirekt förankring i NBI då de till viss del avspeglas i hur nöjda hyresgästerna är, men medger likväl att dessa insatser kan vara svåra att mäta. Vi anser att detta går att härleda till Smiths (1995) teori om att många organisationer ofta väljer att fokusera på

mätbara faktorer på bekostnad av icke-mätbara, vilket flera av de sociala målen kan sägas vara. Det är således föga förvånande att de affärsmässiga och ekologiska målen, i jämförelse med de sociala målen, har en tydligare avspeglning i den cybernetiska styrningen genom just sina mätbara nyckeltal; *årets resultat, antal nyproducerade lägenheter/år och total energimängd*.

Följaktligen finner vi även inom detta segment, av Malmi & Browns (2008) ramverk för verksamhetsstyrning, avtryck av samtliga dimensioners mål. En avspeglning som dock skiljer sig åt både vad gäller i vilken utsträckning målen avspeglas samt i vilka styrinstrument de avspeglas i, där framförallt den sociala dimensionens mer svår-mätbara mål kommer lite i skymundan i den cybernetiska styrningen.

6.2.3 Analys av den kulturella styrningen

I våra ögon kan Bostadsbolagets organisationskultur betraktas vara av stor vikt för styrningen mot de olika verksamhetsmålen, framförallt för styrningen mot de sociala målen. Ser vi till Bostadsbolagets visionsdokument (2009; Startskottet, 2013) finns där exempelvis en tydlig avspeglning av de värden som bolaget vill ska genomsyra hela verksamheten. Häri uttalas även Bostadsbolagets visioner om att bli den *ledande hyresvärden* och *modernisera allmännyttan*, vilket ger uttryck för både det affärsmässiga som det välfärdspolitiska perspektivet.

Vidare anser vi det också gå att utröna en form av kulturell styrning i Bostadsbolagets anställningsprocess. En av våra intervjupersoner uttryckte det exempelvis som att rekrytering av personal utgår från allmännyttans syften och potentiella medarbetare utan "*rätt inställning*" kan således gallras bort redan här. I våra intervjuer antyds att medarbetare som inte drivs av det sociala engagemanget tenderar att bli kortvariga inom organisationen om de grundläggande värderingarna inte delas, vilket torde tyda på en tämligen stark kulturell styrning mot de välfärdspolitiska målen. En styrning som till mycket påminner om Ouchis (1979) teorier om hur det inom organisationer kan uppstå *klaner* genom olika socialiseringsprocesser, vilka kan fungera som en garant för att en organisations värderingar både bibehålls och vägleder arbetet. För att vidare nå en kulturell konformitet bland de anställda, gällande Bostadsbolagets syfte och värderingar, genomförs också kontinuerliga utbildningar inom ramen för de olika måldimensionerna, exempelvis inom miljö-, redovisnings- och integrationsfrågor.

Våra intervjupersoner beskriver vidare hur de upplever att det finns en form av *miljömedvetenhetskultur* inom organisationen, en kultur som starkt anses prägla arbetet mot de ekologiska målen. Det går också att finna tydliga symboler förknippat med denna miljömedvetenhetskultur på de olika arbetsplatserna vi har besökt. Exempelvis finns möjlighet för

personalen att källsortera avfall, något som enligt Scheins (2010) synsätt kan betraktas som tydliga kulturella artefakter åsyftandes att styra personalens beteende.

Det kanske tydligaste exemplet på den kulturella styrningen anser vi dock bottna i våra intervjupersoners utsagor om att mycket av planeringen, genomförandet och utvärderingen av de sociala målen snarast sker genom en kontinuerlig dialog mellan personalen, vari många av målen utvärderas i *ord* snarare än i *siffror*. Ett faktum vi finner ha sin grund i de sociala målen tämligen svårsmätbara karaktäristika vilket gör dem vanskliga att cybernetiskt styra mot. Det tycks således som att många av de sociala insatserna styrs av personalens värderingar och på "magkänsla", snarare än genom hårda data. Vidare går det att utröna en hög tillit till personalens förmåga att styra verksamheten ändamålsenligt. Som beskrivits tidigare har distrikten näst intill oinskränkt autonomi att genomföra de sociala insatser de själva anser lämpliga. Vi finner detta ligga i linje med vad Widener (2007) funnit om att organisationer som lägger stor vikt vid kulturen, vilket Bostadsbolaget gör genom deras visionsdokument och starka organisationskultur, korrelerar positivt med det fokus som läggs på system som begränsar handlingsutrymmet. Med andra ord verkar Bostadsbolaget ha en kultur som främjar, och i många fall även uppmanar, till sociala insatser så länge de håller sig inom budgetens ramar.

I fallet Bostadsbolaget tycker vi oss följaktligen finna en kulturell styrning mot samtliga dimensioners övergripande mål, där exempelvis Intervjuperson 1 förklarar hur hela bolaget genomsyras av ett affärsmässigt tänk;

"Vi har en hög moral och strävar alltid efter att göra rätt. Allt vi gör, gör vi på affärsmässiga grunder." – Intervjuperson 1.

Även om våra intervjupersoner beskriver hur de har en god affärsmässig kultur finner vi dock den kulturella styrningen vara som mest påtaglig när det kommer till de samhällsnyttiga målen i allmänhet och de sociala målen i synnerhet. Som vi beskrivit tidigare har den sociala dimensionens mål en oklarare förankring i de formella styrmedlen gentemot de andra dimensionernas mål. Inom den kulturella styrningen får dock den sociala dimensionen desto större utrymme. I våra intervjupersoners utsagor framhålls hur den sociala biten anses vara fundamental för Bostadsbolagets hela verksamhet, hur personalen beskrivs "*brinna för det sociala ansvaret*" samt hur de känner en stolthet i att vara med och forma staden.

"[...] att vi tar detta extraansvaret, det är det som gör det roligt att jobba på Bostadsbolaget. Att vi är lite mera, att vi har denna sociala infallsvinkel." – Intervjuperson 3.

"Allt handlar inte om att klämma ut varje krona, utan se saker ur ett mer långsiktigt perspektiv. Vi arbetar i Göteborgarnas intresse." – Intervjuperson 4.

6.3 Analys av Bostadsbolagets hantering av målkomplexitet och konflikter

Som vi redogjort för i studiens empirikapitel (se kapitel 5) tillstår våra intervjupersoner att det finns en viss målkomplexitet med vissa konkreta målkonflikter omgärdandes Bostadsbolaget, men att konflikterna ändock upplevs vara tämligen få till antalet och målkomplexiteten vanligtvis lättöverkomlig. För att knyta an till de institutionella teorierna (se avsnitt 3.3) anser vi att det i fallet Bostadsbolaget inte går att utröna en ensam strategi för detta ändamål utan vi tycker oss i vår studie kunna urskilja tydliga spår av samtliga tre strategier; *kompromisstrategin*, *decouplingstrategin* och *kombinationsstrategin*. Även om vi finner påtagliga inslag av både kompromiss- och decouplingstrategier i Bostadsbolagets försök att hantera målkomplexitet, tycker vi oss dock kunna utkristallisera en form av överordnad kombinationsstrategi i bolagets styrning av verksamheten, vilket redogörs för mer nedan.

6.3.1 Decouplingstrategin

Teorin rörande decoupling lyfter som bekant upp två former av decouplingstrategier, antingen som; (1) ett symboliskt införande av en formell policy men där det dagliga arbetet i realiteten inte berörs eller förändras i någon större utsträckning, eller (2) där olika policyer har implementerats och faktiskt förändrat det dagliga arbetet, men där de till synes har en oklar koppling mellan praktik och resultat eller där policyn och dess tillämpning saknar egentlig koppling till verksamhetens övergripande mål (Pache & Santos, 2013; Bromley & Powell, 2012). Vi tycker oss finna påtagliga tecken på bägge dessa former av decoupling inom Bostadsbolaget.

Ett exempel på den första typen av decouplingstrategi anser vi oss finna i den *mångfald- och jämställdhetsplan* som Bostadsbolaget har implementerat. Bostadsbolaget beskriver hur de av kommunen ålades att införa en jämställdhetsplan men att denna i praktiken inte kommit att påverka det dagliga arbetet. Detta eftersom de redan ansåg att företaget genomsyrades av ett gott jämställdhetsarbete och där jämställdhetsplanen således inte ansågs tillföra särskilt mycket. Kommunens krav på ett införande av en mångfald- och jämställdhetsplan blev således en typ av "checka av" mål, d v s något som gjordes men som inte påverkade den dagliga verksamheten. Detta resulterade i att måluppfyllelse ansågs uppnått enbart genom införandet av denna "skrivbordsprodukt". Det är tydligt hur det formella införandet av denna mångfald- och jämställdhetsplan bottenar i att tillfredsställa politikernas krav och påtryckningar, något som ligger helt i linje med teorins beskrivning av decoupling som just en vedertagen strategi för att behaga just externa intressenters påtryckningar (Pache & Santos, 2013). I vår studie har vi även funnit exempel på hur Bostadsbolaget tvingats adoptera diverse policyer som också kan stå i direkt konflikt med varandra, vilket teorin lyfter upp som en överhängande risk när en organisation är utsatt för starka externa påtryckningar (Bromley & Powell 2012:495f). Exempelvis har vi sett hur vissa miljömål står i

konflikt med vissa affärsmässiga mål, likväl hur de affärsmässiga målen kan stå i konflikt med olika sociala mål och hur vissa sociala mål kan stå i konflikt med varandra, som en konsekvens av att inga mål får prioriteras över några andra.

Beträffande den andra typen av decoupling finner vi det i fallet Bostadsbolaget vara en tämligen iögonfallande strategi, framförallt vad gäller de välfärdspolitiska målen och de sociala aktiviteterna (till viss del även många miljöinsatser). Som beskrivits i tidigare avsnitt utför Bostadsbolaget mängder av sociala insatser. Insatser som till mångt och mycket motiveras på grundval av att Bostadsbolaget "tror" att dessa insatser har en positiv koppling till verksamhetens resultat (i alla fall på lång sikt). Problemet är att dessa insatser ofta är svåra att mäta vilket i regel leder till en bristfällig uppföljning och utvärdering av insatserna och i förlängningen ger en ofullständig kunskap om dess totala effekt samt varje enskild insats effekt på resultatet. Vidare är det tydligt hur Bostadsbolaget tvingas till insatser som helt saknar koppling till deras basverksamhet, vilket exempelvis kan ta sig uttryck i att Bostadsbolaget tillhandahåller läxhjälp samt anordnar utflykter till bl a Ullared. Vi anser även att många av de olika sponsringsåtagandena Bostadsbolaget gör kan ses som olika former av decoupling. Detta eftersom vi finner det svårt att se en direkt koppling mellan olika sponsringsarbeten, såsom sponsring av fotbollsklubbar eller diverse kultursatsningar (t ex sponsring av Filmfestivalen), och Bostadsbolagets verksamhet som fastighetsförvaltare och till dess slutliga resultat.

Följaktligen går således många av de sociala insatserna att härleda till decouplingstrategin i det att Bostadsbolaget tvingas anamma och styra mot mål vars samband med basverksamheten kan synas otydlig och kopplingen till verksamhetens resultat ytterst oklar. Teorin (Greenwood m fl, 2011) lyfter dock fram hur mål som till en början kan ha inkorporerats via decoupling med tiden kan absorberas upp av organisationen i fråga och övergå från att ha betraktats som något som egentligen ligger utanför verksamhetens ramar till att snarast uppfattas som en central del av verksamheten. Ett händelseförlopp vi tycker oss finna spår av inom Bostadsbolaget, där insatser som egentligen ligger utanför själva fastighetsförvaltningens ramar och har en oklar koppling till resultatet likväl beskrivs vara av vital betydelse för verksamheten och dess resultat;

"Ser man på de sociala insatserna ÄR det ekonomiskt hållbart. Man måste förstå att vinsten kommer på lång sikt." – Intervjuperson 5.

"[...] de sociala bitarna genererar ju tillbaka. På kort sikt kanske det är ogynnsamt men på lång sikt är vi övertygade om att det gynnsamt." – Intervjuperson 1.

Även om vi anser att de sociala insatserna till viss mån kan rättfärdigas genom att de generellt kan sägas knyta an till Bostadsbolagets verksamhet, i aspekten av att det utgör just ett *allmännyttigt* bostadsbolag, finner vi dock utsagorna om att de skulle ha ett positivt samband med resultatet som

tämligen problematiska. Konkreta siffror på sådana samband lyser med sin frånvaro och det faktum att sambanden antas visa sig på en (odefinierad) *lång sikt* utan absolut avgränsning, gör att sådana samband egentligen aldrig kan utvärderas. Även om vi delar uppfattningen att det är vitalt för de allmännyttiga bostadsbolagen att vidta sociala insatser i syfte att kunna legitimera sitt existensberättigande som ett *allmännyttigt* bolag, går det dock inte att frångå att utsagorna om de många sociala insatsernas positiva korrelation med resultatet riskerar att uppfattas som uppdiiktade kausalsamband. Kausalsamband i syfte att uppnå den legitimitet som i förlängningen hela existensberättigandet för ett *allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag* hänger på. Att utgå från att de sociala insatserna har ett positivt samband med resultatet och verksamheten i stort finner vi således kunna betraktas som en strategi för att hantera målkomplexitet genom att *definitionsmissigt eliminera* många av de målkonflikter som annars torde uppstå mellan de olika dimensionernas mål.

6.3.2 Kompromisstrategin

Förutom olika inslag av decoupling i Bostadsbolagets hanterande av målkomplexitet och konflikter anser vi oss också kunna utröna flera inslag av kompromisstrategier i deras verksamhet. En återkoppling till vår teoretiska referensram (Pache & Santos, 2013) visar hur kompromisstrategin vanligtvis karakteriseras av att organisationen i fråga, utifrån en mer övergripande målbild, väljer att inkorporera de mål och styrtekniker som de själva anser vara enklast och smidigast att implementera. Vidare kan kompromisstrategin ta sig uttryck genom att hybridorganisationen, genom olika former av förhandlingar med exempelvis politiker, kan vara med och utforma målen och vad som kan anses utgöra rimliga mål.

Vi tycker oss se tydliga spår av denna kompromisstrategi inom Bostadsbolaget, framförallt i deras planeringsprocess rörande den sociala dimensionens mål. Som vi beskrivit i studiens empirikapitel har Bostadsbolaget tämligen fri autonomi i att styra sin verksamhet mot de politiskt övergripande målen och i många fall även i att utforma egna mål. En autonomi som innebär att Bostadsbolaget i viss mån kan "välja" vilka mål som skall ges störst fokus och på vilket sett dessa skall uppnås. Som vi redogjort för innebär detta att Bostadsbolaget, utifrån de övergripande målen, kan se vilka mål som är mest kompatibla med den egna verksamheten och därmed enklast att både styra mot som att uppnå, något som i förlängningen innebär att dessa mål tenderar att ges störst fokus i styrningen. Intervjuperson 4:s beskrivning över hur de själva kan vara med och påverka utformandet av de olika verksamhetsmålen anser vi tydligt vittna om kompromisstrategins avtryck i planeringsfasen;

"Det är klart att det sätts vissa mål som kan anses vara lite utanför ramarna men ofta kan vi själva vara med och påverka målen. Vi har ett bra samarbete mellan t ex VD och styrelsen vilket gör att de flesta målen redan är väl förankrade med oss."

Ytterligare inslag av kompromissande tycker vi oss också kunna skönja vad gäller vissa av de ekonomiska målen. Detta gestaltar sig exempelvis i det faktum att moderbolaget, efter godtagbara förklaringar, kan anpassa sitt resultatkrav och ge dispens för vissa avvikelser. Även om resultatkravet framställs som tämligen enkelt att uppnå beskriver våra intervjupersoner likväl att de faktiskt har möjligheter till vissa kompromisser rörande resultatkravet. Om det exempelvis har varit en extremt kall vinter, vilket gjort att uppvärmningskostnaderna kan ha ökat, finns således möjligheten för Bostadsbolaget att nå en form av överenskommelse över vad som utgör ett rimligt avkastningskrav det året. Även distriktens driftnettokrav kan sägas ha inslag av kompromisstrategin. Detta då distriktens driftnettokrav till mycket sätts utefter vad som kan "*anses rimligt*", vilket gör att distriktens driftnettokrav kan variera både mellan distrikten som från år till år.

6.3.3 Kombinationsstrategin

Mot bakgrund av ovan anser vi det följaktligen gå att utröna en form av överordnad kombinationsstrategi i Bostadsbolagets styrning av verksamheten. Likt vad som karaktäriserar kombinationsstrategin (se avsnitt 3.3.3) är det tydligt att Bostadsbolaget i sin verksamhet både försöker kombinera, och faktiskt tycks lyckas kombinera, de olika logikernas mål. Även om forskningen (se t ex Tracey, Phillips & Jarvis, 2011; Pache & Santos, 2013) har visat på att kombinationsstrategier tenderar att skapa stora påfrestningar på verksamheten verkar Bostadsbolaget trots allt ha funnit en fungerande kombinationsstrategi, *vilket följer av analysen nedan*.

En av flera förklaringar till denna till synes framgångsrika kombinationsstrategi tror vi går att finna i att Bostadsbolaget i sina styrinstrument till stor del "*håller isär*" de olika verksamhetsmålen. Som vi redogjort för i empirikapitlet är det påtagligt hur de olika målen avspeglas i varierande grad i de olika styrinstrumenten. Den sociala dimensionens mål är exempelvis underordnat de affärsmässiga målen i den administrativa och cybernetiska styrningen, men kompenseras genom en stark kulturell styrning. Det är vidare påtagligt hur det balanserade styrkortets olika nyckeltal *håller isär* de olika dimensioneras mål genom att de olika nyckeltalen "*ansvarar*" för styrningen av sina respektive mål. I våra ögon är det egentligen bara genom budgetstyrningen som de olika dimensioneras mål styrs gemensamt genom att alla insatser, oberoende dimension, måste "*hålla budget*". Dock, även i budgetstyrningen går det att se tecken på att målen *hålls isär* i viss mån då samtliga av Bostadsbolagets olika verksamheter och måldimensioner beskrivs ha "*sin egen*" budget. Det tydligaste exemplet på denna *isärhållning* av målen i budgetstyrningen är förmodligen genom den "*trivselbudget*" distriktet tilldelas, pengar som är helt avsatta för sociala aktiviteter. Då olika styrinstrument till synes "*ansvarar*" för olika mål underlättas i våra ögon inkorporeringen av de olika dimensionernas mål i styrningen.

Bostadsbolaget kombinationsstrategi tror vi också kan förklaras av att de egentligen "inte har något annat val". Som beskrivits i studiens empirikapitel måste samtliga övergripande mål vara uppfyllda för att måluppfyllelse kan anses föreligga. Dessa krav torde så skapa en situation som i många fall direkt hindrar såväl decoupling som kompromisser, då samtliga politiska mål skall ges samma prioritet. De inslag av decoupling och kompromissande som ändock brukas i verksamheten finner vi således snarare utgöra betydande element i Bostadsbolagets övergripande kombinationsstrategi, för att lyckas styra sin verksamhet mot både de samhällsnyttiga och affärsmässiga målen. Att Bostadsbolaget faktiskt också kan beskrivas arbeta aktivt mot att uppnå samtliga övergripande mål anser vi tydligt vittna om att de inslag av decoupling som vi påträffat i studien snarast är att betrakta som en del av den övergripande kombinationsstrategin, och inte som en egen övergripande strategi. På samma sätt är det också påtagligt att kompromisstrategin inte heller kan sägas utgöra en övergripande strategi då de flesta mål faktiskt eftersträvas i den ursprungstappning de är stipulerade.

Förutom att Bostadsbolaget medvetet verkar *hålla isär* målen i sina olika styrinstrument, samt brukar både kompromiss- och decouplingstrategier för att lyckas kombinera målen, är vi också övertygade om att denna kombinationsstrategi möjliggörs dels genom Bostadsbolagets tämligen höga grad av autonomi och dels genom dagens ekonomiskt gynnsamma klimat.

Då många av de övergripande målen Bostadsbolaget tvingas sträva mot snarast är av visionär karaktär, samtidigt som Bostadsbolaget har stor autonomi i att själva utforma de mindre operativa målen och på vilket sätt dessa skall uppnås (för de sociala målen kan de ju göra "lite vad de vill"), innebär att de många gånger har mandat att själva välja mål och strategier som är realistiska och kompatibla med den egna verksamheten. En autonomi som också forskningen lyfter fram som en mycket fördelaktig faktor för att kunna anpassa verksamheten till just den kontext hybriden verkar inom vilket således underlättar styrningen mot den mängd skilda mål som i regel omger hybridorganisationer (Christensen & Laegrid, 2011; Thomasson, 2009; 2013). Som vi beskrivit i tidigare avsnitt skapar också de övergripande målen en många gånger gynnsam situation, då det för Bostadsbolaget ofta "räcker" att bara delvis uppnå målen (häri går även att se spår av både decoupling som kompromisstrategin) för att måluppfyllelse skall anses föreligga.

Vidare ser vi det faktum att Bostadsbolaget har valt en långsiktig och icke-vinstmaximerande strategi, ihop med dagens gynnsamma verksamhetsklimat (stark ekonomi, inga vakanser, låg konkurrens och låga räntor), som rimliga förklaringar till Bostadsbolagets kombinationsstrategi och att bolaget faktiskt kan genomföra insatser som egentligen torde stå i konflikt med de affärsmässiga målen. Genom Bostadsbolagets valda strategi att inte vinstmaximera, utan snarare sträva mot långsiktig vinst, rättfärdigas således de kortsiktigt ekonomiskt olönsamma sociala insatserna på "rationella"

grunder. Då många av de ekonomiska målen vidare utgör medlen för att kunna genomföra de samhällsnyttiga insatserna leder oss också till analysen att möjligheterna att uppnå de samhällsnyttiga målen till stor del är avhängigt måluppfyllelse av de affärsmässiga målen. Hade marknaden istället sett annorlunda ut och snarast karaktäriserats av högra räntor och med ett utbudsöverskott av hyreslägenheter, vilket otvivelaktligen hade försvagat Bostadsbolagets ekonomi, tror vi att ett rimligt antagande vore att Bostadsbolagets legitimitet som ett *allmännyttigt* kommunalt bostadsbolag hade urholkats då färre samhällsinsatser vore genomförbara. Detta eftersom det i så fall inte längre hade funnits något som särskiljer Bostadsbolaget från jämförbara privata aktörer på marknaden.

Vi anser det följaktligen inte som orimligt att Bostadsbolaget med sämre ekonomiska förutsättningar och med en vald strategi att vinstmaximera hade stått inför fler och mer påtagliga målkonflikter. En situation som med största sannolikhet dels hade renderat i att färre samhällsnyttiga insatser hade genomförts och dels försvårat för Bostadsbolaget att lyckas kombinera de olika dimensionernas mål. En tes som även får visst stöd i våra intervjuer samt tydligt påpekar hur de affärsmässiga målen är överordnade de sociala målen;

”Hade vi inte haft en sådan otroligt stark ekonomi hade vi förmodligen inte gjort alls lika många samhällsinsatser [...] Då hade man kanske stått inför valet att tvingas prioritera fastighetsunderhåll eller diverse sociala projekt. Det säger ju säg självt att då går ju basnäringen först.” – Intervjuperson 5.

Att Bostadsbolaget på ett övergripande plan brukar en kombinationsstrategi för att uppnå de olika målen, och faktiskt kan sägas lyckas kombinera samhällsnytta med affärsmässighet, ser vi sammanfattningsvis till stor del kunna förklaras vara en konsekvens av dagens ekonomiskt gynnsamma förhållanden ihop med Bostadsbolagets autonomi att i sin verksamhetsstyrning ofta kunna reglera ”medlen efter målen”. En autonomi som också möjliggör för Bostadsbolaget att dels kunna *hålla isär* de olika målen i sina olika styrintstrument och dels kombinera mellan att bruka såväl kompromisser som decoupling i styrningen mot de övergripande målen. Bostadsbolagets tämligen fria handlingsutrymme ihop med deras starka ekonomi tror vi följaktligen naturligt framkallar denna strategi snarare än att det för varje mål är ett medvetet strategival. Dock, oberoende av hur Bostadsbolaget brukar olika former av decoupling- kompromiss- och/eller kombinationsstrategier för att hantera målkomplexitet och styra verksamheten, anser vi det vara tydligt att samtliga strategier grundas i en strävan efter att försöka tillfredsställa såväl den egna organisationens intresse som övriga intressenters krav och mål. Ett faktum som i förlängningen också beskrivs som en förutsättning för att uppnå legitimitet inom de sfärer organisationen i fråga verkar (Oliver, 1991).

7 Slutsatser

För att knyta an till studiens syfte och besvara dess frågeställningar slår vi i detta avsnitt fast våra slutsatser och resultat. För att underlätta inläsningen av texten samt för att tydligt knyta an till studiens frågeställningar följer beskrivningen även i detta avsnitt frågeställningarnas kronologiska ordning.

7.1 Vilka mål finns stipulerade och vilka insatser görs för att uppnå målen?

Vi har i denna studie tydligt påvisat hur en hybridorganisation utgörandes av ett allmännyttigt kommunal bostadsaktiebolag, d v s Bostadsbolaget, förväntas eftersträva och uppfylla såväl rena välfärdspolitiska som rena affärsmässiga mål. Vi har i vår studie också funnit hur Bostadsbolaget även omges av en tredje måldimension inbegripandes rena ekologiska mål. För att återknyta till studiens två första frågeställningar, rörande vilka mål som finns stipulerade för vårt fall och vilka insatser som görs för att uppnå målen, har vi i vår studie påvisat hur Bostadsbolaget omges av en ansevärd mängd mål bestående av både *sociala*, *ekologiska* och *affärsmässiga* mål vilket resulterar i att en uppsjö av vitt skilda insatser praktiserar i verksamheten.

Även om grundbulten för Bostadsbolagets verksamhet beskrivs vara att förvalta fastigheter innebär det faktum att det utgör ett *allmännyttigt* bostadsbolag att det görs tydligt att deras åtaganden sträcker sig bortom den rena fastighetsförvaltningen i syfte att bidra till ett hållbart och bättre samhälle – dock inom de affärsmässiga ramarna. Vi har i vår studie redogjort för hur de tre dimensionernas mål (sociala, ekologiska och affärsmässiga) tar sig flertalet praktiska uttryck i Bostadsbolagets verksamhet. Exempelvis avspeglas de olika målen bl a genom Bostadsbolagets tillhandahållande av läxhjälp, sponsring av lokala föreningar och kulturella arrangemang, genomförande av diverse hyresgästutflykter samt i diverse miljöinsatser såsom installerandet av solceller på fastigheternas tak och upprättandet av en bikupa – insatser som alla beskrivs genomsyras av ett affärsmässigt förhållningssätt och bidra till bolagets långsiktiga vinst.

7.2 Vilka styrmedel används och i vilken utsträckning avspeglas målen häri?

För att kunna besvara studiens frågeställningar, rörande vilka styrmedel som används och i vilken utsträckning målen avspeglas i dessa, har vi i vår studie redogjort för hur Bostadsbolaget brukar en bred arsenal av styrinstrument åsyftandes att styra verksamheten mot såväl rena välfärdspolitiska som ekologiska mål, men även mot rena och affärsmässiga och ekonomiska mål. Utifrån Malmi & Browns (2008) raster över verksamhetsstyrning går det följaktligen inom Bostadsbolaget att finna tydliga exempel på styrinstrument, hänförliga till rastrets alla olika segment, syftandes till att styra verksamheten mot de tre dimensionernas olika mål. Vi har i vår studie också funnit hur

Bostadsbolagets olika mål till stor dels "hålls isär" i de olika styrinstrumenten genom att olika mål knyts till olika styrinitiativ och organisatoriska aktiviteter.

Vad gäller Bostadsbolagets övergripande mål utkristalliserar sig dessa framförallt i den administrativa styrningen, genom den uppsjö av *policyer och riktlinjer* som kommunen och koncernen fastställt för att säkerställa en ändamålsenlig styrning av verksamheten. Dock ges här inga konkreta svar på hur målen i praktiken skall uppnås utan detta förankras snarare i Bostadsbolagets planeringsprocess och cybernetiska styrning, men även till stor del i den kulturella styrningen.

I planeringsprocessen avspeglas samtliga mål i det att Bostadsbolaget här bryter ner de politiskt övergripande målen till egna operativa mål stipulerandes i konkreta handlingsplaner, för vilka den cybernetiska och kulturella styrningen sedermera styr mot. I den cybernetiska styrningen är det vidare påtagligt hur det framförallt är styrinstrumenten *budgetstyrning* och det *balanserade styrkortet* som utgör de tongivande styrmedlen. Budgetstyrningen kan beskrivas genomsyra hela verksamheten och avspegla samtliga mål då Bostadsbolagets rigida budgetstyrning innebär att samtliga insatser i förväg skall budgeteras för samt utvärderas i efterhand genom kontinuerliga budgetuppföljningar.

Vidare finner vi i vår studie också hur de flesta mål kan sägas avspeglas i det balanserade styrkortets olika nyckeltal. Noterbart är dock hur det balanserade styrkortet inte används som ett konkret styrinstrument i *klassisk mening*, utan snarare åsyftar att ge ett tydligt och övergripande perspektiv över vilka mål som skall eftersträvas i verksamheten. Detta visar sig exempelvis i att styrkortet endast inbegriper ett fåtal nyckeltal, vilket ger konsekvensen att vitt skilda insatser och mål "klumpas ihop" och utvärderas under gemensam flagg. Ett faktum som både gör det vanskligt att utvärdera enskilda insatser som att styra mot enskilda mål. I vår studie har vi dock funnit hur avsaknaden av vissa måls förankring i den administrativa och cybernetiska styrningen vägs upp av Bostadsbolagets till synes starka kulturella styrning. Exempelvis har vi funnit hur vissa måls avsaknad av kvantifierbara utvärderingar och konkreta cybernetiska styrinstrument trots allt tycks vägas upp av den kulturella styrningens kompletterande effekt genom kontinuerlig dialog mellan medarbetarna, där många av målen utvärderas i *ord* snarare än i *siffror*.

Sammanfattningsvis anser vi att det i fallet Bostadsbolaget går att utröna en stark verksamhetsstyrning åsyftandes att säkerställa att verksamheten bedrivs ändamålsenligt och på affärsmässiga grunder. En verksamhetsstyrning vars ramverk kan sägas utgöras av den administrativa styrningens organisationsstruktur och många policyer, såväl som den påtagliga budgetstyrning som genomsyrar hela verksamheten. Inom dessa ramar har Bostadsbolaget vidare stor autonomi i att själva styra mot de mer operativa målen vari den kulturella styrningen till stor del tycks säkerställa

styrningen mot de sociala och till viss del de ekologiska målen. I våra ögon tycks Bostadsbolaget ha en organisationskultur som dels främjar samtliga dimensioners mål och dels kompletterar de *styrningsbrister* som återfinns i den administrativa och cybernetiska styrningen. Vad gäller målens avspegling i styrmedlen finner vi det påtagligt hur att den administrativa och den cybernetiska styrningen har en övervikt av de affärsmässiga målen. I den kulturella styrningen tycks däremot förhållandet vara det motsatta, där framförallt de sociala målen kommer starkt till tals medan den affärsmässiga dimensionen här tycks underordnad. Vad gäller den ekologiska dimensionens mål har vi funnit hur dessa tycks avspelas i lika hög grad i samtliga styrsegment.

Som vi påvisat i studien avspelas följaktligen de olika dimensionernas mål i olika hög utsträckning i Bostadsbolagets olika styrinstrument, vari det är påtagligt hur de rena ekonomiska målen är överordnade i organisationens formella styrning. Vi finner dock hur de olika styrinstrumenten kompletterar varandras brister, vilket leder oss till slutsatsen att de olika styrmedlen tillsammans utgör en tämligen omfattande verksamhetsstyrning. En verksamhetsstyrning vari samtliga dimensioner finns representerade, om än inte alla enskilda mål, vilka således genomsyrar hela Bostadsbolagets verksamhet.

7.3 Hur hanteras målkomplexitet och eventuella målkonflikter?

Som redogjorts för i studiens tidigare avsnitt framkallar den uppsjö av vitt skilda verksamhetsmål, som Bostadsbolaget förväntas uppfylla, emellanåt en viss målkomplexitet inbegripandes även vissa direkta målkonflikter. Svårighetsgraden i att tillfredsställa de olika övergripande målen kan i stort beskrivas avhängigt hur detaljerade och rigida de olika målen är och i förlängningen hur stor autonomi Bostadsbolaget själva har att i välja strategi för hur målen skall uppnås.

Vi har i vår studie funnit tydliga inslag av både *kompromisstrategier* och *decouplingstrategier* i Bostadsbolagets hantering av målkomplexitet och målkonflikter, samt hur dessa strategier sammantaget kan beskrivas mynna ut i en övergripande *kombinationsstrategi* för Bostadsbolagets styrning mot de många olika verksamhetsmålen. I våra ögon är det tydligt hur Bostadsbolaget i sin verksamhet försöker kombinera och faktiskt tycks lyckas kombinera de olika logikernas mål, vilket vi exempelvis anser avspelas i den relativt låga grad av målkonflikter som påträffats i studien.

Vi finner det således vara påtagligt hur Bostadsbolaget hanterar målkomplexitet genom att de i sin verksamhetsstyrning inkorporerar olika former av kompromissande och decoupling, men även hur de i sina olika styrinstrument kan sägas "hålla isär" de olika verksamhetsmålen. Det är således tydligt hur vissa styrmedel "ansvarar" för vissa mål, vilket vi finner vara en starkt bidragande faktor till den tämligen lyckosamma kombinationsstrategi som utkristalliserar sig i styrningen.

Bostadsbolagets möjligheter till brukandet av denna kombinationsstrategi finner vi således till stort vara avhängig deras höga grad av autonomi att i sin verksamhetsstyrning ofta själva kunna reglera *medlen efter målen*. Vidare anser vi att det inte heller går att blunda för det faktum att kombinationsstrategin ter sig både genomförbar och lyckosam också är avhängig Bostadsbolagets starka ekonomi. En ekonomi som följaktligen möjliggör genomförandet av diverse samhällsinsatser som i kärvare ekonomiska tider förmodligen hade stått i direkt konflikt med de affärsmässiga (ekonomiska) målen och således inte hade genomförts.

7.4 Är vissa mål överordnade andra?

Vi har i vår studie funnit hur det är påtagligt att de affärsmässiga målen måste uppnås innan de andra mer välfärdspolitiska och ekologiska insatserna kan genomföras. Av detta följer att det klarligen går att utröna hur de affärsmässiga målen kan sägas vara överordnade såväl de sociala som de ekologiska målen. Även om de samhällsnyttiga insatserna beskrivs vara av vital betydelse för Bostadsbolagets legitimitet har vi i vår studie funnit att det likväl är basnäringen, d v s fastighetsförvaltningen, och bolagets affärsmässiga intresse som sätts i främsta rummet. En *målhierarki* som till stor del går att härleda till lagstiftningens affärsmässiga krav samt det faktum att genomförandet av många av de sociala och ekologiska insatserna beskrivs avhängigt en god ekonomi. Sammanfattningsvis finner vi således regeringens beskrivning (Prop. 2009/10:185, s. 42) av de allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolagens verksamhet som "*ett företagande med samhällsansvar*" som en synnerligen god beskrivning av dagens Bostadsbolaget.

7.5 Avslutande diskussion om inriktning för framtida forskning

Vi har i vår studie visat på hur *en* hybridorganisation, i form av ett allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag, utformar sin verksamhetsstyrning för att hantera multipla logiker och mål. För att än mer öka förståelsen och kunskapen rörande hybridorganisationers verksamhetsstyrning har vi ett par förslag på hur vår uppsats kan byggas ut.

I vår studie har vi funnit hur flera av målen (framförallt inom den sociala dimensionen) och insatserna för att uppnå dessa mål saknar en egentlig styrning. I vår studie har vi funnit hur Bostadsbolagets kulturella styrning lite odefinierat tycks axla ansvaret för styrningen mot dessa mål även om det i många fall är en tämligen oklar styrning. Slutsatsen av detta är att vi finner att Bostadsbolaget gör diverse insatser som egentligen saknar förankring i de styrmedel som Malmi & Brown (2008) lyfter fram i sin modell över verksamhetsstyrning. Även om Malmi & Browns modell beskrivs vara ett allomfattande raster för att kunna studera samtliga styrinstrument och deras kompletterande effekt finner vi dock hur denna *Package-modell* inte tycks vara så allomfattande som Malmi & Brown vill gesken av. Modellen tycks snarast sakna någon komponent som kan förklara den styrning som de facto

sker men som saknar avspeglning i Malmi & Browns ramverk över organisationers verksamhetsstyrning. Vi finner det således vara önskvärt att i framtida studier försöka finna denna odefinierade komponent som tycks säkerställa en målstyrning, men som inte inryms i Malmi & Browns (2008) modell. Att försöka bygga på eller om detta verksamhetsstyrningsraster anser vi därmed vore ett lämpligt uppsatssupplag för framtida forskning.

Ett annat förslag till hur denna uppsats kan byggas ut är att undersöka flera hybrider i samma sektor för möjliggöra en komparativ analys. Är den övergripande kombinationsstrategin, med *isärhållning* av målen i de olika styrinstrumenten, som vi har funnit i vår studie en strategi som genomsyrar samtliga allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag? Här ser vi också en möjlighet att göra en jämförande studie med en geografisk avgränsning till Göteborg, då AB Framtiden inrymmer ett flertal allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag i staden. Då det också finns, som vi visat i studiens introduktion, många allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag verksamma runtom i Sverige vore en jämförande studie mellan olika kommuners allmännyttiga bostadsbolag intressant. Detta då det inte är otänkbart att det kan finnas skillnader mellan olika kommuners allmännyttiga bostadsbolag, samt mellan olika koncerner, som exempelvis kan vara hänförliga till deras geografiska kontext.

Likaså hade det i våra ögon varit synnerligen intressant att studera hur hybridorganisationer som inte utgör allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag agerar för att kombinera till synes motstridiga mål. Kanske är *isärhållningen* av målen i olika styrinstrument något som är specifikt för just den typ av hybrid vi har studerat? Det finns exempelvis ett flertal statliga bolag, verksamma i olika branscher, som rimligtvis är att betrakta som hybridorganisationer och således vore intressanta att studera ur denna aspekt.

8 Referenser

- Abdel-Maksoud, Ahmed., Dugdale, David & Luther, Robert (2005) "Non-financial performance measurement in manufacturing companies". *The British accounting review*, 37(3): 261-297.
- Almqvist, Roland (2006) *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Upplaga 1:2. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, Hanna & Thörnell, Anja (2009) Tjänstproducerande företag i utveckling – En studie om kundkvalitet (Magisteruppsats). Kalmar: Högskolan i Kalmar. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:222084/FULLTEXT01.pdf>
- Bonner, Sarah E. & Sprinkle, Geoffrey B. (2002) "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research". *Accounting, organizations and society*, 27(4-5): 303-345.
- Bostadsbolaget (2014). *Bostadsbolaget/Ekonomisk information*. Hämtad 2014-04-07, från <https://www.bostadsbolaget.se/Om-bostadsbolaget/Arsredovisning/>
- Boyne, George A. (2002) "Public and private management: What's the difference?". *Journal of management studies*, 39(1): 97-122.
- Brandsen, Taco & Karré, Philip M. (2011) "Hybrid Organizations: No Cause for Concern?". *International Journal of Public Administration*, 34(13): 827–836.
- Bromley, Patricia & Powell, Walter W. (2012) "From smoke and mirrors to walking the talk: decoupling in the contemporary world". *The academy of management annals*, 6(1): 483-530.
- Christensen, Tom & Laegrid, Per (2011) "Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges". *Public organization review*, 11(4): 407-423.
- Clenhall, Robert H. (2003) "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future". *Accounting, organizations and society*, 28(2-3): 127-168.
- Esaïasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2012) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4 uppl. Stockholm: Nordstedts juridik.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009) "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis". *Management Accounting Research*, 20(4): 263-282.

- Flamholtz, Eric G., Das, T. K. & Tsui, Anne (1985) "Toward an integrative framework of organizational control". *Accounting Organizations and Society*, 10(1): 35-50.
- Gummesson, Evert (2004) "Fallstudiebaserad forskning", i Bengt Gustavsson (red.) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen* (s. 115-144). Lund: Studentlitteratur.
- Greenwood, Royston., Raynard, Mia., Kodeih, Farah., Micelotta, Evelyn R. & Lounsbury, Michael (2011) "Institutional Complexity and Organizational Responses". *The Academy of Management Annals*, 5(1): 317-371.
- Hansen, Stephen & Van der Stede, Wim A. (2004) "Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis". *Management accounting research*, 15(4): 415-439.
- Haque, M. Shamsul (2004) "New Public Management: Origins, Dimensions, and Critical Implications". I Krishna K. Tummala (ed.), *Public Administration and Public Policy* (s. 1-21) Oxford: Eolss Publishers Ltd.
- Hedman, Eva (2008) *Den kommunala allmännyttans historia - Särtryck av underlag till utredningen om allmännyttans villkor (SOU 2008:38)*. Karlskrona: Boverket. Tillgänglig: <http://www.boverket.se/Om-Boverket/Webbokhandel/Publikationer/2008/Den-kommunala-allmannyttans-historia/>
- Henttu-Aho, Tiina & Järvinen, Janne (2013) "A field study of the emerging practice of beyond budgeting in industrial companies: an institutional perspective". *European accounting review*, 22(4): 765-785.
- Hood, Christopher (1991) "A Public Management for all Seasons?". *Public administration*, 69(1): 3-19.
- Hood, Christopher (1995) "The 'New Public management' in the 1980:s variations on a theme". *Accounting, Organizations and Society*, 20(2): 93-109.
- Hyltner, Mårten & Velasco, Micha (2009) *Kommunala bolag – laglöst land*. Stockholm: Stiftelsen Den nya välfärden.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007) "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard business review*, 85 (7-8): 1-14.
- Kastberg, Gustaf (2005) *Kundvalsmodeller – En studie av marknadsskapare och skapade marknader i kommuner och landsting* (Doktorsavhandling). Göteborg: Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet.

- Kickert, Walter J. M. (2001) "Public management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies". *International Public Management Journal*, 4(2): 135-150.
- Koppel, Jonathan G. S. (2003) *The politics of quasi government: hybrid organizations and the dynamics of bureaucratic control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kraatz, Matthew S. & Block, Emily S. (2008). "Organizational implications of institutional pluralism" i R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (s. 243-275). London: Sage.
- Lantto, Johan (2001) "NPM-reformerna och demokratin". *Kommunal ekonomi och politik*, 5(3): 29-43.
- Lindqvist, Katja (2013) "Hybrid governance: The case of household solid waste management in Sweden". *Public organization review*, 13(2): 143-154.
- Löwendahl, Anna-Karin (2013) "De jagar skräp i Biskopsgården". *Hem & Hyra*, 2013-01-14. Tillgänglig: <http://www.hemhyra.se/vastra-gotaland/de-jagar-skrap-i-biskopsgarden>
- Malmi, Teemu & Brown, David A. (2008) "Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions". *Management Accounting Research*, 19(4): 287–300.
- Malmi, Teemu & Ikäheimo, Seppo (2003) "Value Based Management practices—some evidence from the field". *Management accounting research*, 14(3): 235-254.
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. Financial Times/Prentice Hall: New York.
- Meyer, Christopher (1994) "How the right measures help team excel". *Harvard business review*, 72(3): 95-103.
- Montin, Stig (1997) "New Public Management på svenska". *Politica: tidsskrift for politisk videnskab*, 29(3): 262-278. Århus: Tidsskriften.dk. Tillgänglig: http://img.kb.dk/tidsskriftdk/pdf/po/po_0029-PDF/po_0029_93264.pdf
- Mörtlund, Lisa (2013) *Ägardirektiv i allmännyttan. Vad har hänt sedan den nya lagen trädde i kraft?* (Rapport 2013:1). Stockholm: Länsstyrelsen. Tillgänglig: http://www.lansstyrelsen.se/stockholm/SiteCollectionDocuments/Sv/publikationer/2013/Agardirektiv_i_allmannyttan_Rapport_2013_1.pdf

- Oliver, Christine (1991) "Strategic responses to institutional processes". *The academy of management review*, 16(1): 145-179.
- Otley, David T. (1980) "The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis". *Accounting, organizations and society*, 5(4): 413-428.
- Ouchi, William G. (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms". *Management Science*, 25(9): 833-848.
- Pache, Anne-Claire & Santos, Filipe (2010) "When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands". *Academy of management review*, 35(3): 455-476.
- Pache, Anne-Claire & Santos, Filipe. (2013) "Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics". *Academy of management journal*, 56(4): 972-1001.
- Prop. 2009/10:185. *Allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag och reformerade hyressättningsregler*. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/14/29/85/6e280696.pdf>
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.
- SFS (1974:152) *Regeringsformen*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- SFS (1976:954) Om allmänna handlingars offentlighet. Stockholm: Justitiedepartementet.
- SFS (1991:900) *Kommunallagen*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- SFS (2002:102) *Lag om allmännyttiga bostadsföretag*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- SFS (2005:551) *Aktiebolagslagen*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- SFS (2007:1 091) *Lagen om offentlig upphandling*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- SFS (2010:879) *Lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag*. Stockholm: Justitiedepartementet
- Simons, Robert (1994) "How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal". *Strategic management journal*, 15(3): 169-189.
- SKL (2006) *Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag - Erfarenheter och idéer*. Stockholm. Tillgänglig: <http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/principer-for-styrning-av-kommun-och-landstingsagda-bolag-erfarenheter-och-ideer.html>

SKL (2013) *Lekmannarevision i praktiken – Demokratisk granskning av kommunala bolag*. Stockholm.

Tillgänglig: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-906-5.pdf>

Smith, Peter (1995) "On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector". *International journal of public administration*, 18(2,3):277-310.

Soderberg, Marvin., Kalagnanam, Suresh., Sheehan, Norman T. & Vaidyanathan Ganesh (2011) "When is a balanced scorecard a balanced scorecard?". *International journal of productivity and performance management*, 60(7): 688-708.

Sverke, Magnus (2004) "Kvantitativa metoder: Om konsten att mäta det man vill mäta", i Bengt Gustavsson (red.) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen* (s. 47-69). Lund: Studentlitteratur.

Thomasson, Anna (2009) "Exploring the ambiguity of hybrid organizations: A stakeholder approach". *Financial Accountability and Management*, 25(3): 353-366.

Thomasson, Anna (2013) *Styrning av offentligt ägda bolag*. Lund: Studentlitteratur.

Tracey, Paul., Phillips, Nelson & Jarvis, Owen (2011) "Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model". *Organization science*, 22(1): 60-80.

Widener, Sally K. (2007) "An empirical analysis of the levers of control framework". *Accounting, organizations and society*, 32(7): 757-788.

Yin, Robert K. (2009) *Case study research: Design and method*. 4:e uppl. Thousand Oaks, California: SAGE publications, Inc.

8.1 Interna dokument tillhandahållna av Bostadsbolaget

Affärsetisk policy (2013) Fastställd av styrelsen i AB Framtiden 2013-11-19.

Bostadsbolagets Affärsplan (2013).

Bostadsbolagets kundstrategi (i.å) Intranätspublikation.

Bostadsbolagets vision (2009) Intranätspublikation 2009-02-09.

Bostadsbolagets årsredovisning 2013 (2014).

Finanspolicy (2013) Fastställd av styrelsen i AB Framtiden 2013-05-20.

Ekonomi- och investeringspolicy (2012) Fastställd av styrelsen i AB Framtiden 2012-10-02.

Etiska riktlinjer för Bostadsbolagets leverantörer (2010) Fastställd av Bertil Rignäs, november 2010.

Inköps- och upphandlingspolicy (2013) Fastställd av styrelsen i AB Framtiden 2013-02-08.

Policy och riktlinje för sponsring inom Göteborgs Stad (2013) Fastställd av kommunfullmäktige, H 2013 nr 44, P 2013-03-21, § 22.

”Starskottet” (2013). Mål och strategier för Bostadsbolaget 2013-2017. *Startskottet – Nu skapar vi det nya Bostadsbolaget tillsammans.*