



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

***Privata och offentliga bostadsbolag i Göteborg Stad – en  
jämförelse***

Uppsatskurs inom Financial and Industrial Management

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Vårterminen 2019  
2019-05-22

**Författare:**

Milton Bark: 19970421

Markus Karlsson :19970915

**Handledare:**

Gert Sandahl

# Förord

Studien är utförd under kursen ”Industrial and Financial management uppsatskurs” vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet vårterminen 2019.

Vi vill tacka vår handledare Gert Sandahl och alla som ställt upp på intervjuer för deras tillgänglighet och stöd under studien.

Milton Bark

Markus Karlsson

2019-05-22

# Abstract

The relation between public and private enterprises in different markets has during a long time been a disputed area within the Swedish political debate. One sector that is comprised of both public and private companies is the housing and building market, which will be further explored in this study where the city of Gothenburg is the examined market. Moreover, the aim of the study is to provide a well-grounded economical explanation which in turn could be used to explain how the balance of public and private enterprises should be in Gothenburg. Furthermore, several studies have previously been made within the subject area where public and private companies are compared. However, previous work has a strong qualitative focus and fail to address the economical quantitative aspects which this study will focus on. The study is conducted through a quantitative assessment where several economical key indicators are examined; these assessments are then supplemented with qualitative interviews. The conclusions drawn from the study indicate that differences between public and private enterprise within the study are non-substantial where the main differences lie within risk taking, growth focus and preventive actions against corruption.

# Sammanfattning

Förhållningsättet mellan privata och offentliga aktörer på marknader har länge varit föremål för diskussion i Sverige. En sektor som innefattar både offentlig och privat verksamhet är bostadssektorn, där undersökningsobjektet för denna studien specificeras till bostadssektorn i Göteborg. Med studien syftar vi att bidra med ekonomiskt underlag som i sin tur kan användas för att förklara hur balansen av verksamheterna bör se ut i staden. Flera studier har gjorts inom området där privat och offentlig sektor har jämförts. Det som särskiljer vår uppsats är ett starkt fokus på kvantitativ analys varav tidigare studier har haft ett kvalitativt fokus. Genom en kvantitativ undersökning av ekonomiska nyckeltal som kompletteras med kvalitativa intervjuer har bolagen undersökts. Slutsatserna av studien indikerar att det inte föreligger väsentliga skillnader mellan offentliga och privata bolag som undersökts, där de främsta skillnaderna ligger inom risktagande, förbyggande arbete mot korrupcion samt tillväxt.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 FRÅGESTÄLLNING	5
1.4 SYFTE	5
1.5 ETISKA ASPEKTER	5
<b>2. TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>6</b>
2.1 OFFENTLIGA & PRIVATA BOLAG	6
2.2 PRINCIPAL – AGENTPROBLEMET	6
2.3 AKTIEÄGARPERSPEKTIVET & INTRESSENTPERSPEKTIVET	7
2.4 FÖRDELAR & NACKDELAR MED BELÅNING	8
2.5 LÖNSAMHET	8
2.6 OMSÄTTNINGSTILLVÄXT	9
2.7 KASSALIKVIDITET	9
2.8 EKONOMISK LÅNGSIKTIG PLANERING	10
2.9 HYPOTHESEN OM FRITT KASSAFLÖDE	10
2.10 KVALITATIVA FENOMEN	10
2.10.1 KORRUPTION	10
2.10.2 JÄMSTÄLLDHET	11
2.10.3 ÅTGÄRDER I BOSTADSOMRÅDEN	12
2.11 SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENS RAM	13
<b>3. METOD</b>	<b>14</b>
3.1 BOSTADSSEKTORN I GÖTEBORG STAD	14
3.2 DATAINSAMLING	15
3.3 INTERVJUER	16
3.4 VALIDITET OCH RELIABILITET	18
<b>4. RESULTAT</b>	<b>19</b>
4.1 SOLIDITET	19
4.2 OMSÄTTNINGSTILLVÄXT	20
4.3 LÖNSAMHET	22
4.4 KASSALIKVIDITET	23
4.5 KORRELATION MELLAN KASSALIKVIDITET & LÖNSAMHET	24
4.6 INTERVJUER	24
<b>5. DISKUSSION &amp; ANALYS</b>	<b>27</b>
5.1 PRINCIPAL- AGENTPROBLEMET, AKTIEÄGAR- OCH INTRESSENTPERSPEKTIVET	27

<b>5.2 SOLIDITET &amp; FINANSIERING AV PROJEKT</b>	<b>28</b>
<b>5.3 OMSÄTTNINGSTILLVÄXT</b>	<b>29</b>
<b>5.4 LÖNSAMHET</b>	<b>30</b>
<b>5.5 KASSALIKVIDITET &amp; KORRELATION MED LÖNSAMHET</b>	<b>31</b>
<b>5.6 PÅVERKAN AV KVALITATIVA FENOMEN</b>	<b>32</b>
<b>5.6.1 KORRUPTION</b>	<b>32</b>
<b>5.6.2 JÄMSTÄLLDHET</b>	<b>32</b>
<b>5.6.3 ÅTGÄRDER I BOSTADSOMRÅDEN</b>	<b>33</b>
<b><u>6. SLUTSATSER &amp; REKOMMENDATIONER TILL FORTSATT FORSKNING</u></b>	<b><u>34</u></b>
<b><u>7. KÄLLHÄNVISNING</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>APPENDIX I – TRANSKRIBERING AV INTERVJUER</u></b>	<b><u>41</u></b>
<b>TELEFONINTERVJU MED OFFENTLIGT BOSTADSBOLAG</b>	<b>41</b>
<b>MAILKONVERSATION MED OFFENTLIGT BOSTADSBOLAG</b>	<b>44</b>
<b>TELEFONINTERVJU MED PRIVATA BOSTADSBOLAG</b>	<b>45</b>

# 1. Inledning

*I följande inledande avsnitt kommer bakgrunden först att presenteras. Därefter följer en beskrivning av problemformuleringen, frågeställning samt syfte. Slutligen diskuteras etiska aspekter.*

## 1.1 Bakgrund

Det har länge pågått en debatt i Sverige om förhållningssättet till offentlig kontra privat verksamhet och vilken sektor som lämpar sig för olika uppgifter. 1990-talets avreglerings- och valfrihetsreformer har möjliggjort en konkurrenssituation mellan offentlig och privat inriktad verksamhet (Winberg, 2017). Traditionella offentliga verksamheter såsom sjukvårdsinrättningar, skolor och äldreomsorg har på senare tid därmed varit tvungna att konkurrera med vinstdrivande företag i den privata sektorn.

En fråga som uppstår är hur förhållandet mellan privata och offentliga bolag bör se ut om förvaltning av kapitalet beaktas. Med utgångspunkt ur olika ägarförhållanden och därmed olika förutsättningar för kapitalanskaffning är nyckeltal kopplade till kapitaltillgång såsom soliditet, tillväxt och lönsamhet värda att studera närmare.

De offentliga och de privata bolagen har olika ägarförhållanden vilket medför olika förutsättningar gällande tillgång till kapital. I en artikel från McKinsey påstår Acharya m.fl. (2008) att de offentliga bolagen har överlägsen tillgång till kapital och likviditet, vilket kräver mer utförliga och transparenta styrningsmekanismer samt en finare balansgång för att tillgodose ägarnas intressen. Författarna visar även att offentliga bolag presterar högre inom styrningsmekanismer som revision, riskhantering och samtycke men att strategiskt ledarskap är bristfälligt. I artikeln intervjuas 20 chefer och styrelsemedlemmar som har erfarenhet av både offentlig och privat sektor i Storbritannien. I studien ifrågasatte merparten av personerna effektiviteten i de offentliga bolagens styrelser. 15 av 20 av de tillfrågade svarade att privata styrelser tydligt skapade mer värde. Ingen tyckte att de offentliga styrelserna fungerade bättre.

Som påvisat ovan har offentliga bolag och bolagsstyrelser egenskaper som de privata bolagen saknar och vice versa. Det kan därmed vara värt att inte enbart studera finansiella nyckeltal vid jämförelse av privata och offentliga bolag utan även andra faktorer.

Det har dessutom pågått en diskussion om den offentliga upphandlingsprocessen och att en bristfällig konkurrens råder på marknader där offentliga bolag verkar. Bland annat menar Fredrik Tamm, expert på offentliga affärer vid marknadskonsultbyrån DoubleCheck, att det är oroväckande att antalet leverantörer på den offentliga marknaden minskar eftersom det leder till en icke fungerande konkurrenssituation (Höiseth, 8 april, 2019). Enligt Ellen Hausel Heldahl, expert på offentlig upphandling vid Svenskt näringsliv, bidrar den bristfälliga konkurrensen som råder på marknaden till att skattemedel slösas bort (Höiseth, 8 april, 2019). Hausel Heldahl förklarar vidare att cirka hälften av alla offentliga upphandlingar inte har mer än tre anbudsgivare på grund av att myndigheten inte förstår marknaden. Detta tas i anspråk via svåra formella krav, vilket leder till att anbudsgivare faller bort. Enligt Hausel Heldahl uppgår svinnet uppskattningsvis till 10 - 15 procent av det totala värdet.

Mot bakgrunden av den beskrivna debatten blir det därmed mer relevant än någonsin att bidra med konkreta rekommendationer baserat på fakta. Med avstamp i den ovan nämnda debatten finns det anledning att undersöka förhållandet mellan privat och offentlig sektor. Vi kan använda oss av en jämförelse mellan de offentliga och privata bolagens nyckeltal för att bidra med ekonomiskt underlag. Detta spår ämnar vi genom rapporten att analysera vidare.

## **1.2 Problemformulering**

Det finns en föreställning om att privat eller offentlig sektor är bättre än den andra för särskilda ändamål. Denna betingelse kan tänkas leda till en polarisering i debattklimatet, vilket i sin tur kan tänkas ge upphov till mer extrema ställningstaganden som polariserar ytterligare. I verkligheten kanske frågan är mer nyanserad och att de två olika sektorerna kan vara mer eller mindre lämpliga i olika situationer. I det här klimatet anser vi att det blir viktigare än någonsin att tillföra beslutsfattare opartiskt och rationellt underlag, som i sin tur kan bidra till en bättre användning av samhällets resurser.

Tidigare studier belyser skillnader i exempelvis ledarskap. Fransson och Petersson (2018) har studerat två grupper av mellanchefer, en grupp rektorer inom den offentliga verksamheten samt en grupp rektorer inom den privata verksamheten. Fransson och Petersson kommer fram till att inom båda sektorer verkar ett stort fokus ligga på relationer till de anställda, där begrepp som delaktighet, trivsel och coaching är vanligt förekommande. Eriksson och Stolz (2015) har studerat skillnader i ledarskap mellan privat och offentlig äldreomsorg, där fyra chefer inom båda har intervjuats. Eriksson och Stolz drar slutsatsen att den privata sektorn ställer högre krav på individnivå samt att det föreligger ett större ansvar hos individen än kollektivet. I den offentliga sektorn lades dock större fokus kring det kollektiva ansvaret. De offentliga bolagen har även ett större antal supportfunktioner som inte finns i samma utsträckning i de privata bolagen. Tidigare studier har också behandlat ekonomistyrning i privat kontra offentlig verksamhet. En studie av Alenvret och Nilsson (2014) har jämfört tre kommunala och tre privata skolor i Göteborg Stad. Här jämför man s.k. hård och mjuk ekonomistyrning i de olika sektorerna, med slutsatsen att sättet att styra inte skiljer sig markant åt. Man fann istället att skiljelinjer ligger i vilka individuella mål verksamheten har snarare än vilka ägandeförhållanden som föreligger. Det finns även studier som har studerat skillnad i budgetarbete i offentliga och privata bolag. Källström och Solberg (2006) har via en praktikfallstudie studerat två fallföretag där ekonomichefer i bolagen har blivit intervjuade. Resultaten visar att budgetarbetet är relativt lika i den offentliga och privata verksamheten, vilket enligt författarna kan bero på att båda verksamheterna är budgetkopplade.

Det finns ett antal studier som har ett starkt fokus på lönsamhet och kapitalanvändning. Karlsson (2005) har till exempel studerat hur skiftet från offentlig till privat verksamhet har påverkat ekonomin. Författaren lyfter fram att konkurrensutsättning främjar ekonomisk utveckling men belyser vidare att det behöver göras mer forskning inom området. Jämförelse mellan privata och offentliga bostadsbolag har även varit föremål för tidigare studier. Hannon och Mårtensson (2015) har genom en kvalitativ intervjustudie studerat likheter och skillnader i ekonomistyrning mellan privata och offentliga bostadsbolag i en storstadsregion. I studien intervjuades tre privata och tre offentliga aktörer, med resultatet att det föreligger både skillnader och likheter mellan bolagen. Likheterna fanns främst inom informationsspridning, där båda aktörer eftersträvar att den anställda får den information som behövs. Skillnader ligger främst i



organisationsstrukturen där de offentliga bolagen har en tendens att arbeta mer hierarkiskt medan de privata bolagen arbetar i större grad med en decentraliserad struktur. En av aspekterna som syftar att särskilja vår studie från tidigare studier är ett skarpare fokus på kapitalförvaltning. Vi ämnar också bidra med ett tydligare kvantitativt fokus då många tidigare studier presenterade ovan är av kvalitativ karaktär.

Bostadssektorn är en särskild bransch som präglas av en kombination av privata och offentliga aktörer på marknaden. Bostadssituationen i Göteborg Stad har dessutom varit uppe för diskussion i media. Exempelvis har delar av de offentligt ägda bolagen i Göteborg präglats av korruption, jäv och oegentligheter (Youcefi, 7 januari, 2018). Bland annat har tjänstemän i bostadsbolaget Poseidon, som är verksamma i Göteborg stad, åtalats och dömts för mutbrott på grund av arbete och installationer i deras bostäder för 100 000 tals kronor (Höglund, 3 oktober, 2013). Dessutom har det även uppdagats mutskandaler inom Pegab och Familjebostäder, vilka är bostadsbolag verksamma i Göteborgsregionen. Förutom korruption är bostadsbrist något som diskuterats flitigt på sistone. Bostadsbrist skapar inte bara problem för de som bor i staden, utan även näringslivet och de som vill flytta till staden (Kruse, 3 december, 2018). Allt fler står också i bostadskö i Göteborg, en ökning med cirka 20 000 personer per år. Enligt en rapport för HurViBor (2019) finns det även ett stort glapp mellan bostäder och behov och att det skulle behövas omkring 29 000 fler bostäder i Göteborg för att kunna vara i paritet med den rådande befolkningsökningen. Med tanke på den gällande situationen blir det viktigare än någonsin att granska hur aktörerna på marknaden agerar.

Med utgångspunkt ur problemformuleringen är det särskilt intressant att studera bostadssektorn i Göteborg Stad. Den situationen som vi därför menar att analysera är relationen mellan offentlig och privat verksamhet inom bostadssektorn i Göteborgs Stad. Detta genom att analysera olika nyckeltal mellan de privata och offentliga bolagen i studien. Parametrarna som är relevanta att studera är soliditet, lönsamhet, omsättningstillväxt, långsiktig ekonomisk planering samt kassalikviditet. Dessa mått kan ge en indikator på hur väl kapitalförvaltningen sker inom bolagen. Vi har även beaktat kvalitativa parametrar vid jämförelse av bolagen. Dessa är jämställdhet, korruption samt åtgärder i bostadsområden. Parametrarna definieras närmare i *kapital 2 – Teoretisk referensram*.

## 1.3 Frågeställning

Med avseende på problemformuleringen beskrivs forskningsfrågorna som därmed måste besvaras följaktligen:

- *Hur skiljer sig lönsamhet, soliditet, omsättningstillväxt, kassalikviditet och ekonomisk långsiktig planering i de privata och offentliga bostadsbolagen i Göteborg Stad. Vad kan förklara eventuella skillnader?*
- *Hur arbetar de privata och offentliga bostadsbolagen i Göteborg Stad med fenomenen korruption, jämställdhet samt åtgärder i bostadsområden. Vad kan förklara eventuella skillnader?*

## 1.4 Syfte

Syftet med studien är att med ett starkt kvantitativt fokus bidra med en undersökning av ekonomiska nyckeltal mellan offentliga och privata bolag. Vidare är syftet att studera hur arbete med korruption, jämställdhet och åtgärder i bostadsområden tas i anspråk i de undersökta bolagen från respektive sektor. Rapporten kan därmed ge ekonomiskt underlag i diskussionen som finns mellan offentlig och privat sektor samt fylla avsaknaden i tidigare studiers bristande kvantitativa jämförelser mellan privata och offentliga bolag. Med hänsyn till problemformuleringen ovan kan det tänkas att de olika ägarförhållandena ger upphov till olikartat fokus beträffande kapitalförvaltningen, varför en jämförelse är intressant att studera. Resultatet menar att senare kunna användas av politiker i Göteborgsregionen för uppstart och förvaltning av offentliga bolag.

## 1.5 Etiska aspekter

Det måste tas i beaktande att traditionellt har privatisering eller förstatligande av verksamheter varit en tydlig blockpolitiksfråga där det funnits tydliga ställningstaganden för eller emot. Även om vi som skribenter inte är fria från dessa politiska ställningstagandet ämnar vi inte att glorifiera eller ta ställning för eller emot någon politisk åsikt. Vi som författare syftar ej att ogiltigförklara några politiska åsikter utan snarare att förklara och nyansera frågan objektivt. Intervjuer kommer att genomföras i studien där vi även kommer att erbjuda konfidentiella intervjuer till den grad som tillåts.

## 2. Teoretisk referensram

*Nedan följer en beskrivning av den teori som används i studien. Först definieras offentliga och privata bolag följt av teorier om ägande i bolag. Sedan presenteras vissa nyckeltal som kommer att användas vid jämförelsen av bolagen. Slutligen presenteras även några de fenomen som behandlas i studien.*

### 2.1 Offentliga & privata bolag

Eftersom uppsatsen har utgångspunkt i jämförelse mellan offentliga och privata bolag är det av intresse att definiera dessa begrepp. Enligt Statistiska Centralbyrån (2009) är definitionen på ett offentligt ägt företag att offentliga myndigheter äger minst 50 % av aktierna i företaget. Dessutom beskriver SCB att de offentliga bolagen även står under en politisk styrning, vilket medför att deras verksamhet delvis ska svara mot andra mål än de privatägda företagen. Ett privatägt bolag är följaktligen ett bolag som ägs till mer än 50 % av privata aktörer.

### 2.2 Principal – agentproblemet

Principal – agentproblemet inträffar när en person eller enhet - en agent, kan ta beslut åt eller ta beslut som påverkar en annan person eller enhet - en principal (Berk och DeMarzo, 2015). Problemet uppstår som följd av separationen mellan ägande och styrning i bolag, där anställda har incitament att agera i självintresse istället för att agera för aktieägarnas intressen. Anställda står inför ett etiskt dilemma där de sätter sin ansvarsplikt gentemot ägarna mot sina egna intressen. Principal-agentförhållandet kan ge upphov till agentkostnader. Med agentkostnad avses den kostnad det innebär för principalen att välja eller anställa en agent (Bebchuk och Fried, 2004). Denna kostnad består till exempel i att agenten spenderar bolagets pengar på olönsamma produkter till sig själv istället för att maximera värdet på företaget. Agentkostnader uppstår även för att lindra den bakomliggande problemet, till exempel genom kostnader för informationsinsamling, övervakning och anställningsmekanismer (Investopedia, 2019). Problemet kan även intensifieras när en agent måste ta hänsyn till flera principals intresse (Voom m.fl. 2019). När en agent verkar åt flera principaler, måste principalerna komma överens om agentens syfte där principalerna samtidigt måste kontrollera sina intressen sinsemellan. Om detta inte sker finns risk för att agenten enbart agerar åt vissa

principalers intressen eller i självintresse (Bernheim, 1986). Det kan i sin tur leda till extra kostnader för övervakning och styrning samt konflikter mellan principalerna (Garrone och Rousseau, 2013). Problemet är särskilt framstående inom den offentliga sektorn där multipla principaler är vanligt förekommande. Detta förtydligas genom de offentliga bolagens nära koppling till medborgare och samarbete med andra verksamheter. Detta tas i anspråk genom till exempel samarbete mellan offentliga och privata bolag, samarbete mellan offentliga bolag sinsemellan samt samarbete mellan kommuner och landsting. Detta fenomen är också vanligt förekommande i aktiebolag med flera aktieägare. På grund av detta kan både effektivitet och ansvar undergrävas genom bristande styrningsmekanismer hos bolag med multipla principaler (Voom m.fl. 2019; Martimont, 1996).

## **2.3 Aktieägarperspektivet & Intressentperspektivet**

Syftet med ett företag bestäms av dess ägare (Berk och DeMarzo, 2015). Det finns dock ett antal teorier som behandlar för vem företaget existerar. Med olika ägarförhållanden i åtanke kan det tänkas att målen med verksamheterna skiljer sig i offentliga och privata bolag. Ett perspektiv är aktieägarperspektivet, där företaget ska verka enbart för ägarnas intressen och bör drivas helt enligt deras intressen (de Wit och Meyer, 1998).

Företagsledare och styrelseledamöter ska bedömas utifrån det värde de genererar till aktieägarna, där värdet består av utdelningar och ökning av börsvärdet.

Ett ytterligare perspektiv är intressentperspektivet, där företaget tar hänsyn till fler intressenter än enbart aktieägarna. Exempel på sådana intressenter är anställda, kunder, leverantörer, långgivare och samhället (de Wit och Meyer, 1998). Kommunala och landstingsägda bolag styrs även av Sveriges Kommuner och Landstings (SKLs) principer för kommun och landstingsägda bolag. Enligt dokumentet ska offentliga bolag driva verksamhet för kommunala och landstingskommunala ändamål (SKL, 2006). Vidare är verksamhetens yttersta syfte att skapa nytta för kommunen / landstinget och dess medborgare. Som följd av hänsynstagandet till medborgare är antalet intressenter förmodligen större till antalet hos offentliga bolag. Detta står extra tydligt i kontrast till aktieägarperspektivet där enbart ägarnas intressen behöver tas hänsyn till.

## 2.4 Fördelar & nackdelar med belåning

Inom finanst teori finns det teorier om fördelar och nackdelar med kapitalstruktur associerade med risken av konkurs. Det blir därav intressant i vår studie att presentera dessa teorier eftersom det kan tänkas vara olika kapitalstrukturer i privat och offentlig sektor som följd av deras olika möjligheter till kapitalanskaffning.

När risken för konkurs är hög, kan aktieägare dra fördelar av riskfyllda beslut trots att projekten är direkt olönsamma (Jensen och Meckling, 1976). Om ett bolag skulle gå i konkurs kommer allt aktiekapital att förloras medan banken tar de resterande tillgångarna. Det medför att aktieägarna inte har något att förlora utan spelar endast med långivarnas pengar. När det föreligger en konkursrisk kan det även tänkas att aktieägare vill få ut så mycket kapital som möjligt i form av utdelning på bekostnad av företagets värde.

Med ett liknande tankesätt kan ett omvänt scenario råda med underinvesteringar där lönsamma investeringar ej tas. Detta scenario tillämpas vid finansieringen av nya projekt där aktieägare är motvilliga att emittera nytt eget kapital för finansiering av projekt utan annan finansieringskälla (Myers, 1977). När risken för konkurs föreligger kommer vinsten av det enskilda projektet gå till banken vid konkurs istället för aktieägarna. Detta resulterar i att aktieägarna är motvilliga att investera i nya projekt med egna pengar.

Enligt Brander & Lewis (1986) finns det fördelar med en hög belåningsgrad. En av dessa fördelar är att cheferna får ett starkare engagemang i verksamheten eftersom en eventuell konkurs skulle medföra att de sviker sina förpliktelser till anställda och investerare. Detta engagemang tas i anspråk via ett aggressivare beteende på marknaden och ett starkare incitament till finansiell prestation.

## 2.5 Lönsamhet

Lönsamhet är det absolut primära målet för all verksamhet. Utan lönsamhet blir det svårt för företag att överleva på sikt. Ett lämpligt mått på förändringen av kapitalet kan beskrivas med avkastning på sysselsatt kapital (Ax, m.fl., 2015). En klassisk vedertagen modell inom företagsekonomi som härleder lönsamheten i ett företag är ”Du-Pont Modellen”, vars struktur redogörs för i ekvationen nedan. Notera att lönsamheten är en funktion av vinsten i förhållande till det kapital som använts. En högre lönsamhet medför därmed en produktivare

användning av kapitalet, varför detta nyckeltal används för att studera hur lönsamma bolagen är.

$$\frac{\text{Rörelseresultat} + \text{finansiella intäker}}{\text{Sysselsatt kapital}}$$

## 2.6 Omsättningstillväxt

Omsättningen motsvarar den totala försäljningen i bolaget. Varför vi har valt att analysera tillväxten är för att den nominella omsättningen inte är särskilt värdeadderande i en analys. Omsättningen själv ger inte särskilt mycket information om hur väl ett bolag förvaltar sitt tillgängliga kapital. En tillväxt berättar tydligare om hur företaget har lyckats växa på marknaden. Omsättningstillväxten beräknas genom formeln:

$$\left( \frac{\text{Omsättning år } t}{\text{Omsättning år } t - 1} - 1 \right) * 100$$

Där  $t$  representerar åren 2017 – 2009 och enheten av uttrycket i procent.

## 2.7 Kassalikviditet

Kassalikviditet är ett mått som mäter företagets kortsiktiga betalningsförmåga (Ax, m.fl., 2015). Kassalikviditeten beräknas genom formeln:

$$\frac{\text{Omsättningstillgångar} - \text{lager}}{\text{Kortfristiga skulder}}$$

En kassalikviditet om 100 % eller mer kan tolkas som om alla kortfristiga skulder kan betalas direkt. En kassalikviditet under 100 % kan tolkas som om företaget kan få problem med att betala sina kortsiktiga skulder och kan behöva söka finansieringslösningar. Vi motiverar valet med att kassalikviditeten visar bolagets kortsiktiga betalningsförmåga och kan därmed tänkas utgöra ett någorlunda rimligt mått på hur mycket likvida medel bolaget besitter.

## **2.8 Ekonomisk långsiktig planering**

Likt nämnt ovan kan det tänkas att olika tillgång på kapital genererar olika beteenden vid framtida planering av tillförsel av kapital. Det kan även tänkas att olika förhållanden till intressenter ger olika syn på långsiktighet. Vi har därmed valt att studera hur företagen resonerar kring långsiktig planering och ekonomisk hållbarhet vid investeringsbeslut. I vår studie har vi studerat hur bolagen går till väga för att anskaffa nytt kapital samt hur valet av framtida projekt ser ut. Dessutom har jämförelse gjorts om hur bolagen värderar utdelning mot långsiktig tillväxt. Det kan tänkas att de olika ägandeförhållanden resulterar i att olika förhållningssätt till utdelning kontra tillväxt, varför denna parameter kan vara intressant att studera.

## **2.9 Hypotesen om fritt kassaflöde**

För att chefer i företag ska kunna investera i projekt krävs det likvida medel. Enligt det som i den anglosaxiska litteraturen kallas för "Free Cash Flow Hypothesis" medför större tillgång till likvida medel en större sannolikhet till slösaktig spendering (Jensen, 1986). När det finns begränsad tillgång på likvida medel finns det större incitament för chefer att vara noggranna i sina investeringsbeslut. Därmed ökar belåningsgraden värdet på de enskilda investeringarna då räntebetalningarna minskar de likvida medlen i bolaget

## **2.10 Kvalitativa fenomen**

Med utgångspunkt i vad branschen historiskt har präglats av har vi definierat tre fenomen: korruption, jämställdhet samt åtgärder i bostadsområden.

### **2.10.1 Korruption**

Enligt Amundsen (1999) definieras korruption som privat värdesökande från någon som representerar staten eller offentligheten, eller att man använder offentliga medel för privata ändamål. Den rådande definitionen från Världsbanken är att korruption är missbruk av offentlig makt för privat vinning (Amundsen, 1999). Vad som avses med korruption i vår studie är att personer med ansvarsposter missbrukar sin maktposition för egen vinning i ärenden gällande bostäder. Bland annat har det tidigare tagits mutor på grund av arbete och installationer bostäder inom sektorn (Höglund, 3 oktober, 2013).

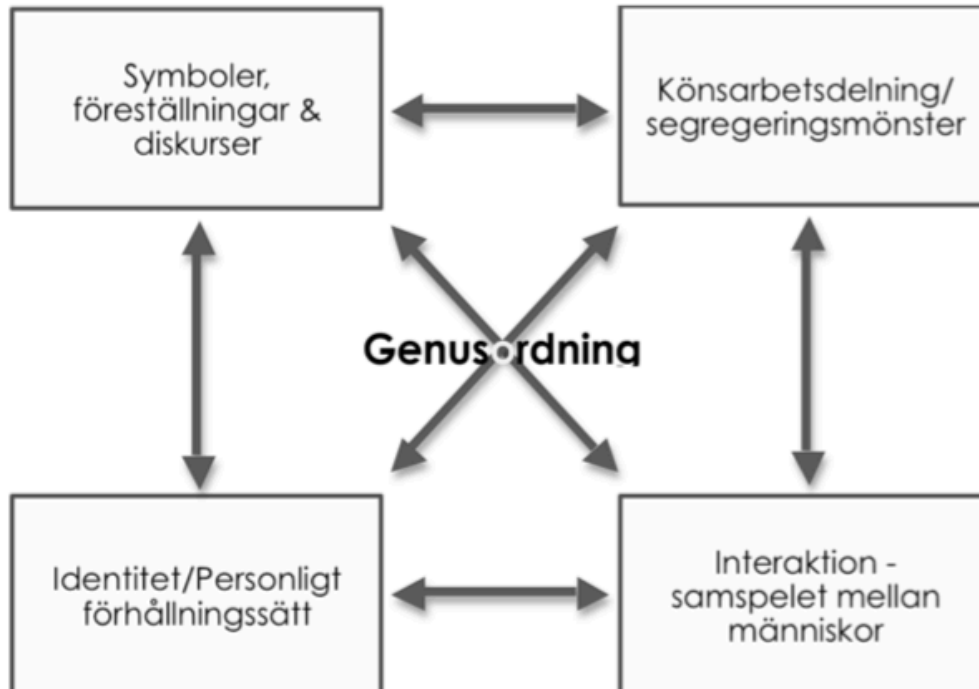
## 2.10.2 Jämställdhet

Enligt Jämställdhetsmyndigheten (2019) innebär jämställdhet att kvinnor och män ska ha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla områden i livet. Jämställdhet inom företag kan därmed kopplas till att män och kvinnor ska ha samma förutsättningar för att ta sig an möjligheter inom bolagen. Om kvinnor som har kompetens ej anställs på grund av diskriminerande grunder kan detta skada bolaget negativt då man tappar produktivitet.

### Genusmodellen

En vedertagen modell för att kvantifiera jämställdhet är den s.k. "Genusmodellen" av Acker (1992, 1999). Modellen gestaltas genom fyra processer där en genusordning uppstår i skärningspunkten mellan processerna. I figuren nedan presenteras Genusmodellen bearbetad av Gunnarsson m.fl. (2007) och Andersson m.fl. (2009) efter Ackers ursprungliga modell. Genusmodellen beskriver olika processer som påverkar hur en viss genusordning uppstår i en organisation. Genusordningen kan sedan resultera i en jämställd eller icke jämställd genusordning beroende på hur de olika processerna gestaltar sig.

Figur 2.10.2 Genusmodellen



Källa: Gunnarsson m.fl 2007, Andersson m.fl, 2009.



### **Könsarbetsdelning och segregeringsmönster**

Denna process handlar om handlingar som påverkar hur organisationen formar sig (Acker, 1999). Det kan handla om bland annat hur man förhåller sig till anställda, befordringar, bedömning av kompetens, fördelning av arbete, löneställning, arbetstid, pauser, regler för semestrar med mera. Enligt Acker skapas uppdelningar mellan män och kvinnor när dessa aktiviteter genomförs, som tar sig anspråk genom hierarkier, könssegrering av arbete och positioner samt lönegap.

### **Interaktion – samspelet mellan människor**

I en organisation pågår ständig interaktion, vilket tar skepnad i form av samspel mellan kvinnor och män, kvinnor och kvinnor, män och män, chefer och underordnande osv. (Acker, 1999). Det är i dessa vardagliga interaktioner som erfarenheter av dominans, underordningar, allianser och exkluderingar skapas.

### **Symboler, föreställningar och diskurser**

Människor skapar bilder, symboler och andra former av förståelse som förklarar, legitimerar och ibland glamoriserar den rådande könsuppdelningen (Acker, 1999). De bilder och den förståelse som skapas mellan människor integreras och påverkar processerna nämnda ovan.

### **Identitet och personligt förhållningsätt**

Den fjärde ingången för att förstå genusprocesser i en organisation är genom individernas förhållningsätt (Acker, 1999). När personer i organisationen förstår vilka förväntningar, beteenden och attityder organisationen har på medarbetarna, agerar och förhåller sig individer på olika sätt.

## **2.10.3 Åtgärder i bostadsområden**

Tätt förankrat till bostadssektorn är segregation. Segregation definieras enligt Nationalencyklopedin (2019) som det rumsliga åtskiljandet av grupper, d.v.s. att olika befolkningsgrupper på olika ställen i samma stad skiljs åt. Detta är särskild intressant inom bostadssektorn då bolagen påverkas starkt av den rådande bostadssituationen och det blir därmed intressant att studera vilka åtgärder som appliceras i fastighetsområden.

Blomé (2010) har publicerat en rapport som behandlar ekonomiska effekter relaterade till åtgärder i bostadsområden. I rapporten lyfts fram företagsekonomiska effekter av bland annat renhållning av utemiljön, sophantering, klottersanering, hanteringar av störningar, hantering av obetalda hyror etc. Författaren drar slutsatsen att åtgärder relaterade till bostadsområdenas sociala situation är ekonomisk lönsam. Bland annat kan brist på sociala åtgärder resultera i en extra kostnad på upp till 10 000 kr per lägenhet per år för att hantera bränder och kriminalitet när området inte fungerar socialt (Blomé, 2010, s.4).

## **2.11 Sammanfattning av teoretisk referensram**

Viktigt att ta med sig från teoriavsnittet är de olika synerna och förhållningsätt till ägande som presenteras genom principal-agent problemet, intressent och aktieägarperspektivet. Dessa teorier är användbara eftersom de kan underlätta att analysera hur bolagen förhåller sig till exempelvis risktagande och prioriteringar inom bolagen då olika ägandeformer och krav kan tänkas ge olika syn i dessa frågor. De olika ägandeformerna kan också tänkas leda till att risken för att bolagen ska gå i konkurs är annorlunda mellan offentliga och privata bolag. Det kan tänkas att oron för konkurs är starkare hos privata bolag, varför en teori om hur bolag beter sig vid konkursrisk är viktig att ta med. Rapporten av Blomé (2010) är även viktig att ha med vid tolkning av resultatet då insatser i områden ger företagsekonomiska vinst som kanske inte visar sig på kort sikt.

### 3. Metod

I avsnittet redogörs den metod som används i studien. Först beskrivs de företag som är en del av studie samt beskrivning av datainsamling och intervjuer. Därefter följer en diskussion om validitet och reliabilitet.

#### 3.1 Bostadssektorn i Göteborg stad

I Göteborg stad finns det ett stort antal aktörer, såväl privata som offentliga, inom bostadsbolagen. Nedan presenteras stora och små bolag i *tabell 1.3* de bolagen som kommer att analyseras i studien. Vi har valt att använda oss av databasen Retriever Business för att få fram aktörerna på marknaden. Vi har sedan filtrerar på branschen ”Uthyrning och förvaltning av bostäder” samt filtrerat på verksamhetsort “Göteborg” för att generera bolagen som är verksamma i regionen.

Tabell 1.3 Bostadsbolag i Göteborg Stad som ingår i analysen.

Storleksgrupp	Privata bolag	Offentliga bolag
Large Cap	Balder	Akademiskahus
Large Cap	Wallenstam	BostadsABPoseidon
Large Cap	ABTornstaden	Bostadsbolaget
Large Cap	Polhavet	Familjebostäder i Göteborg Aktiebolag
Small Cap	ErnstRosénAB	Higab
Small Cap	ErikSelin	Förbo
Small Cap	HSBGöteborg	Älvstranden Utveckling AB
Small Cap	Chalmersfastigheter AB	Gårdstensbostäder
Small Cap	Svenskahus	
Small Cap	Sigillet Fastigheter	
Small Cap	Förvaltningsaktiebolaget Västerstaden	
Small Cap	Sveafjord	
Small Cap	HTEGarden AB	
Small Cap	KABfastigheter AB	
Small Cap	Bröderna Nilsson Holding Göteborg AB	

Då det offentliga bolag med minst omsättning i vår analys har en omsättning på 202 mkr (2017) har vi valt att inkludera alla bolag med omsättning över 200 mkr under kategorin ”Uthyrning och förvaltning av bostäder” med verksamhetsort Göteborg där data finns tillgänglig. Detta för att skapa en någorlunda rättvis jämförelse då det annars skulle bli missvisande att jämföra allt för stora bolag med mindre bolag.

För att kunna göra en rättvis jämförelse har vi således valt att dela upp bolagen i två kategorier:

- *Large Cap*: Hit räknas bolagen med omsättning mellan 1 000 mkr och 7000 mkr (2017)
- *Small Cap*: Hit räknas bolagen med omsättning mellan 1 000 mkr och 200 mkr (2017).

Studien begränsas till Göteborg Stad och kan därmed tänkas bli svår att använda för en generalisering av sektorn som helhet. Ytterligare är de bolagen som kan studeras tämligen få med tanke på att vi enbart studerar en stad, vilket måste tas i beaktande vid tolkning av resultatet. Å andra sidan tillåter denna avgränsning att vi kan gräva oss ned mer på djupet kring de bolagen vi studerar samt få en djupare förståelse av de aspekter som ämnas att förklaras i studien.

## 3.2 Datainsamling

För att mäta lönsamhet, soliditet, kassalikviditet samt omsättningstillväxt har en kvantitativ studie av bolagen genomförts. Detta har gjorts genom att studera årsredovisningar via databasen Retriever Business där den finansiella informationen om bolagen finns tillgänglig. Databasen tillhandahåller lättillgängligt all data som behövs för att studera parametrarna och tillåter dessutom en filtrering för att jämföra bolag inom samma bransch. Denna information har grafiskt visualiserats genom programmet Excel som sedan låg till underlag för slutsatser. Parametrarna beskrivna ovan har jämförts och analyserats för att studera om det föreligger några skillnader mellan de offentliga och privata bolagen. Vi har använt oss av resultatet av nyckeltalen och gjort en tolkning av data för att besvara frågeställningarna samt dragit slutsatser om den presenterade teorin. Därefter har en analys genomförts med data som grund för att diskutera eventuella skillnader och vad de kan tänkas bero på. Därefter har slutsatser dragits om vilka skillnader som föreligger mellan de offentliga och privata bolagen i studien. Genom att studera och tolka data med ett induktivt tankesätt med bakgrund i teori och tidigare studier dras relevanta slutsatser.

I studien används en korrelationsformel för att mäta sambandet mellan få likvida medel och lönsamhet där parametrarna består av kassalikviditet och lönsamhet på sysselsatt kapital. För att testa "Free Cash Flow Hypothesis" har vi genererat en korrelationsformel

i Excel mellan kassalikviditet och avkastning på sysselsatt kapital för att se om tesen stämmer. Korrelationen är ett tal mellan -1 och 1, där 1 är ett perfekt samband och där -1 är ett perfekt negativt samband. 0 medför därmed inget samband. Om "Free Cash Flow Hypothesis" stämmer, borde korrelationen ligga nära -1, där en låg kassalikviditet medför en hög lönsamhet. Korrelationen beräknas genom följande formel:

$$\text{Korrelation}(x, y) = \frac{\sum(x - \bar{x}) * (y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2 * (y - \bar{y})^2}}$$

Där  $x$  är lönsamhet i procent och  $y$  är kassalikviditeten i procent.  $\bar{x}$  är medelvärdet av lönsamheten och  $\bar{y}$  är medelvärdet av kassalikviditeten. Data från bolagen har hämtats från databasen och består av de bolag som presenteras i tabell 1.3.

Finns en korrelation mellan få likvida medel i bolaget och lönsamhet, d.v.s. en negativ korrelation mellan kassalikviditeten och avkastning på sysselsatt kapital borde hypotesen stämma. Därmed borde resultatet visa att en begränsad tillgång på likvida medel genererar mer lönsamma investeringar i bolaget. Ett alternativ till kassalikviditeten skulle vara att helt enkelt mäta hur mycket pengar bolagen har i kassan. Då detta skulle vara ett absolut mått skulle det ej vara representativt för jämförelse mellan små och stora bolag, samt att det ej går att mäta antalet projekt i ett bolag. Därför anser vi att ett mått på den kortsiktiga betalningsförmågan tillåter att en jämförelse mellan bolagen kan genomföras. Vi är medvetna om att detta mått ej är optimalt då vi mäter de likvida medlen i bolaget i förhållande till de kortfristiga skulderna. Skulle ett bolag ha väldigt lite eller inga skulder i bolaget skulle bolaget per automatik få en hög kassalikviditet. I studien antar vi dock att det alltid finns kortfristiga skulder i den löpande verksamheten.

### 3.3 Intervjuer

Även om vi anser att kvantitativa data utgör den absolut starkaste beståndsdelen i analysen har vi även valt att inkludera en kvalitativ analys som komplement för att få ytterligare insikt. I studien intervjuades två representanter från privata och offentliga aktörer. Vi har genomfört intervjuerna för att besvara frågor som ej går att utläsa ur de finansiella rapporter och årsredovisningar som vi studerar. Dessa frågor behandlar bland annat ekonomiska frågor, till exempel hur företagen går till väga för att anskaffa nytt

kapital, finansieringen av nya projekt, samt på vilket sätt de arbetar med ekonomisk långsiktig planering. Den ekonomiska långsiktiga planeringen är en faktor som är svår att utläsa direkt ur företagens finansiella information. Exempelvis kan det tänkas att en expansion på marknaden ger en temporärt lägre avkastning och därmed ger ej nyckeltalen en rättvis bild. Vi har även studerat hur bolagen arbetar med kapitalanskaffning, val av projekt, samt hur de värderar kortsiktigt lönsamhet, d.v.s. avvägningen mellan utdelning kontra långsiktig tillväxt.

För att redogöra för de kvalitativa aspekterna korruption, jämställdhet samt åtgärder i bostadsområden har det även ställts frågor till bolagen gällande dessa parametrar. För att mäta hur väl bolagen arbetar med jämställdhet har frågor ställts om bolagen har några särskilda program för jämställdhet. Senare har genusmodellen som presenterats applicerats på de intervjuade bolagen. Vi har även ställt frågor till bolagen om de har några särskilda interna program mot korruption. Det kan tänkas att inget bolag skulle medge att de är korrupta eller att det råder ojämställdhet, varför interna program kan ge en indikation om arbetet. Om vi erhåller mer utförliga och konkreta åtgärder från vissa bolag än andra kan vi anta att bolagen arbetar mer med dessa frågor än vad andra gör. Frågor har även behandlat hur bolagen arbetar med åtgärder i sina bostadsområden. Dessa åtgärder är desamma som presenteras teoriavsnitt 2.10.3 under kapitel *Teoretisk referensram*, vilket bland annat behandlar hantering av utomhusmiljön.

Vi har kontaktat CFOs och ekonomichefer i bolagen, där vi har erbjudit personerna att besvara frågorna via en personlig telefonintervju. Det måste tas i beaktande att en telefonintervju inte är en lika optimal intervjumetod som en personlig intervju. Å andra sidan gav detta oss en möjlighet att snabbt komma i kontakt med personer som har begränsat med tid men med god möjlighet att kunna svara på våra frågor. I studien har vi tagit kontakt med tio av de undersökta bolagen. Av dessa bolag var det fyra bolag, två privata och två offentliga, som var villiga till att svara på våra frågor, varav en via mail. Det måste tas hänsyn till att det är endast ett fåtal intervjuade personer vid tolkning av resultatet. Vi ser dock primärt intervjuerna som ett komplement till den data som presenteras, varför vi anser det som någorlunda rimligt underlag. Dessutom har intervjuer genomförts med personer som har starka ansvarspositioner och stor insikt i verksamheterna, två CFO, och två ekonomichefer, där mycket information gick att få fram av intervjuerna. Se *Appendix I* för fullständigt intervjuunderlag.

### 3.4 Validitet och reliabilitet

Med tanke på det begränsade intervjuunderlaget kan vi inte dra några slutsatser om hela bostadssektorn. Vi kan inte heller generalisera den privata och den offentliga sektorn i sin helhet vid slutsatser. Det vi kan dra slutsatser om är enbart svaren från våra intervjuer i studien som erhållits.

Det finns ett underliggande problem för datainsamlingen i studien eftersom det endast finns ett begränsat antal offentliga bolag på marknaden, vilket blir extra tydligt då vi enbart studerar bolag i en stad. Detta medför att validiteten vid datainsamlingen är tämligen svag och måste tas hänsyn till vid tolkning vid resultatet. Trots att det finns ett väldigt stort antal privata bolag inom bostadssektorn finns det ett begränsat antal inom samma storleksordning som de offentliga bolagen. Detta medför även att det slutgiltiga datasetet är tämligen litet med cirka 25 bolag. Fördelen med att studera bolag i en stad är att alla aktörer agerar på en likartad marknad och kan tänkas ha någorlunda liknande förutsättningar. För att få en bättre validitet vid tolkning av resultatet hade man kunnat genomfört jämförelsen i större skala och sedan kategorisera data på nationell eller regional nivå.

Trots att intervjuerna begränsar slutsatserna till de bolag som intervjuades och inte kan generaliseras på offentlig eller privata sektorer som helhet ansågs att kvalitativa inblickar i de olika bolagen var så pass värdefulla att de inkluderades i studien. En starkare reliabilitet hade uppnåtts med ett större antal intervjuobjekt. Reliabiliteten har också försvagats genom användning av konfidentiella intervjuer. Dock kan det tänkas att vetskapen om att intervjun är konfidentiell medför en större benägenhet att svara på frågor och prata mer frispråkigt.

## 4. Resultat

Nedan visas resultatet av data som hämtats från de undersökta bolagen i Göteborg Stad. Såsom beskrivet ovan har bolagen delats upp i två kategorier: Large Cap och Small Cap baserat på omsättning för att göra en rättvis jämförelse för den privata samt den offentliga sektorn. Med den offentliga sektorn nedan avses de offentligt ägda bolagen.

### 4.1 Soliditet

Diagram 4.1.1 och 4.1.2 visar bolagens genomsnittliga soliditet mellan åren 2008–2017. Soliditeten beskriver hur stor andel av tillgångarna som är finansierade med eget kapital. Diagram 4.1.1 och 4.1.2 visar att privat och offentlig sektors soliditet för båda storleksgrupperna är mycket likartade. Noterbart är att soliditeten för Large Cap har varit mycket konstant, särskilt för de offentliga bolagen. Notera även i diagram 4.1.2 att soliditeten har ökat genom åren i Small Cap. Detta särskilt för den privata sektorn som mellan åren 2008–2014 hade lägre soliditet än den offentliga sektorn men överskred soliditeten för resterande år.

Diagram 4.1.1 Genomsnittlig soliditet för Large Cap bolagen mellan åren 2008–2017

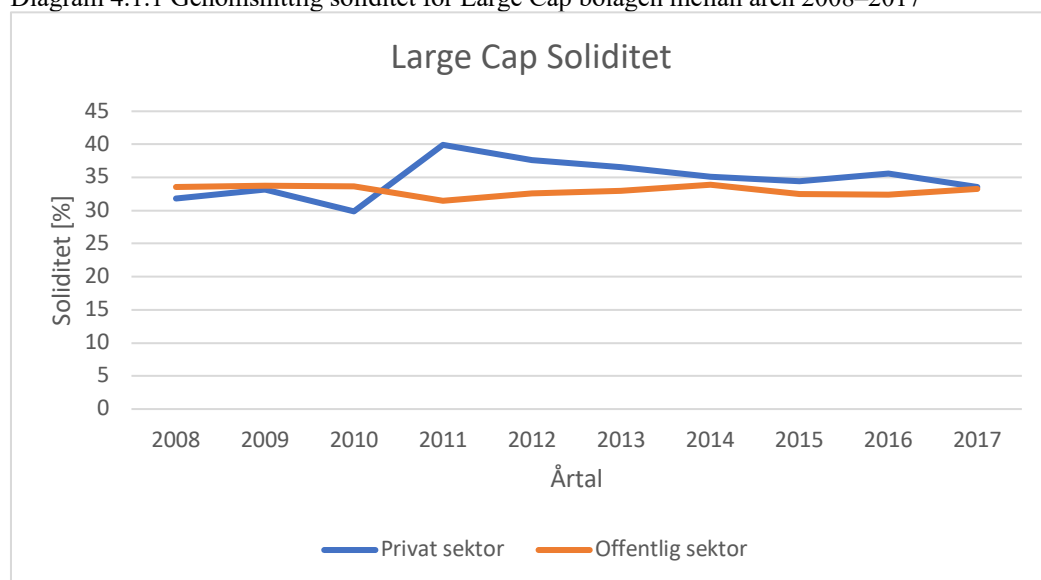




Diagram 4.1.2 Genomsnittlig soliditet för Small Cap bolagen mellan åren 2008 - 2017



## 4.2 Omsättningstillväxt

Diagram 4.2.1. och 4.2.2 nedan visar den årliga omsättningstillväxten för bostadsbolagsbranschen i Göteborg mellan åren 2008 och 2017 för Large och Small Cap. Tillväxten beräknas som den procentuella skillnaden i omsättning mellan två år. Diagram 4.2.1 samt 4.2.2 tyder på större fluktuationer i den privata sektorn för både Large och Small Cap samt en relativt stabil utveckling för de offentliga bolagen. Den linjära trendlinjen som skattats i diagram 4.2.1 och 4.2.2 visar olika tillväxttrender för Large Cap respektive Small Cap. Large Cap bolagen visar på en negativ utveckling av omsättningstillväxt för båda sektorerna, dock är den negativa trenden starkare i den privata sektorn. Bolagen i Small Cap visar på en positiv utveckling för omsättningstillväxten för den privata sektorn medan den offentliga sektorn har upplevt en förminskning av tillväxten.

Diagram 4.2.1 Genomsnittlig omsättningstillväxt för Large Cap bolagen mellan åren 2009 - 2017

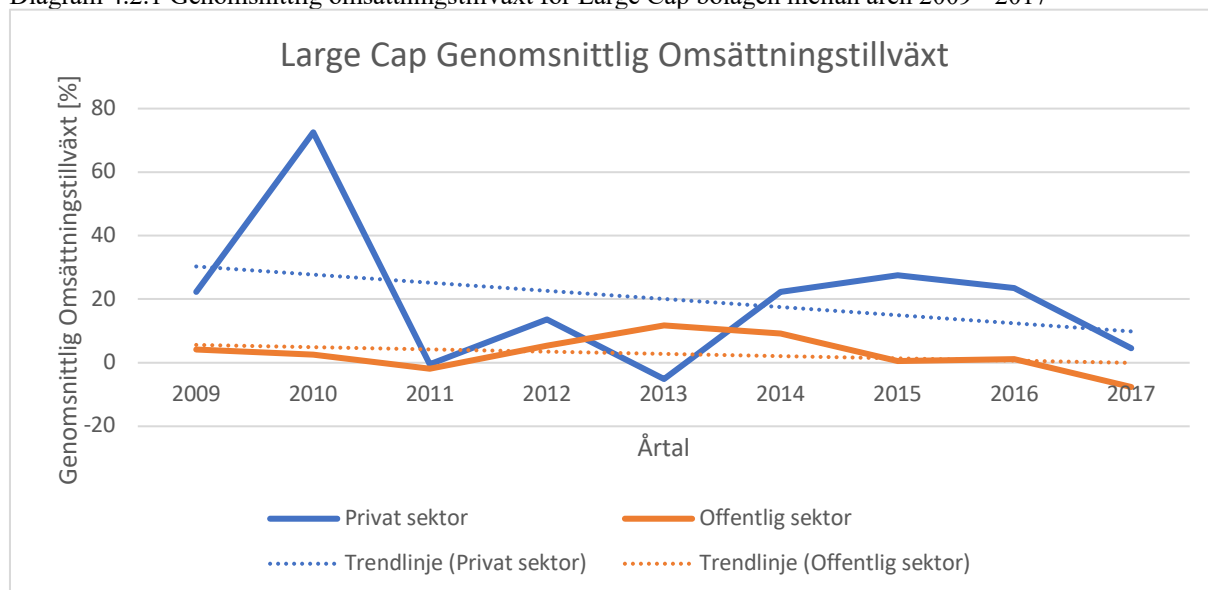
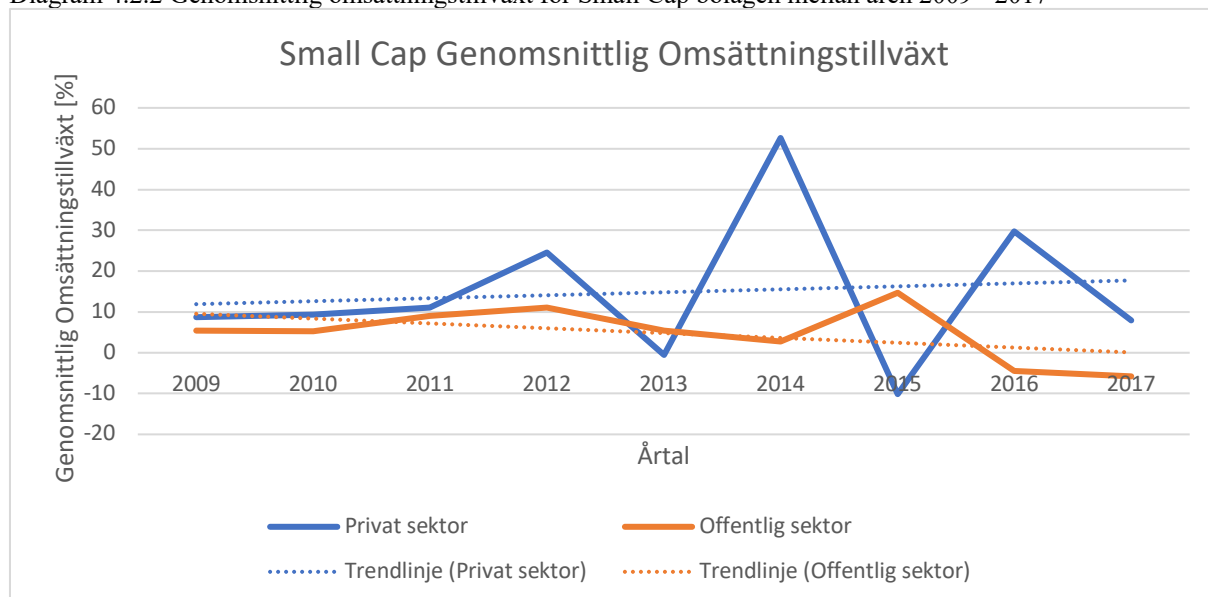


Diagram 4.2.2 Genomsnittlig omsättningstillväxt för Small Cap bolagen mellan åren 2009 - 2017



I tabell 4.2 nedan visas fluktuationernas standardavvikelse för respektive sektor och storlekskategori. Eftersom fluktuationerna speglar risk kan det noteras är att den privata sektorn tar på sig mer risk än den offentliga sektorn för respektive storlekskategori.

Tabell 4.2 Standardavvikelse för genomsnittlig omsättningstillväxt för privat och offentlig sektor

Sektor	Standardavvikelse	Standardavvikelse
	Large Cap	Small Cap
Privat	22,82%	18,47%
Offentlig	5,80%	6,70%

## 4.3 Lönsamhet

Diagram 4.3.1 och 4.3.2 visar bolagens genomsnittliga lönsamhet mellan åren 2008–2017. För att beskriva branschens lönsamhet används nyckeltalet avkastning på sysselsatt kapital. I diagram 4.3.1 kan noteras att inom Large Cap har lönsamheten varit relativt stabil och likartad för båda sektorer. För Large Cap i diagram 4.3.1 visar dessutom den linjära trenden en konstant lönsamhet för de privata bolagen medan de offentliga bolagen har mellan åren 2008 – 2014 legat under de privata bolagen. Under år 2015–2017 visar dock trenden att de offentliga bolagen har haft en högre genomsnittlig lönsamhet. I diagram 4.3.2 visas att Small Cap har en avsevärd större skillnad mellan de privata och offentliga bolagen. Trenden visar att de privata bolagen hade en avsevärt högre lönsamhet år 2008 som genomgående har krympt väsentligt fram till 2017. De offentliga bolagen har däremot upplevt en liten tillväxt i lönsamhet, där de 2017 ligger på ungefär samma nivå som de privata aktörerna.

Diagram 4.3.1 Genomsnittlig lönsamhet för Large Cap bolagen mellan åren 2008 – 2017

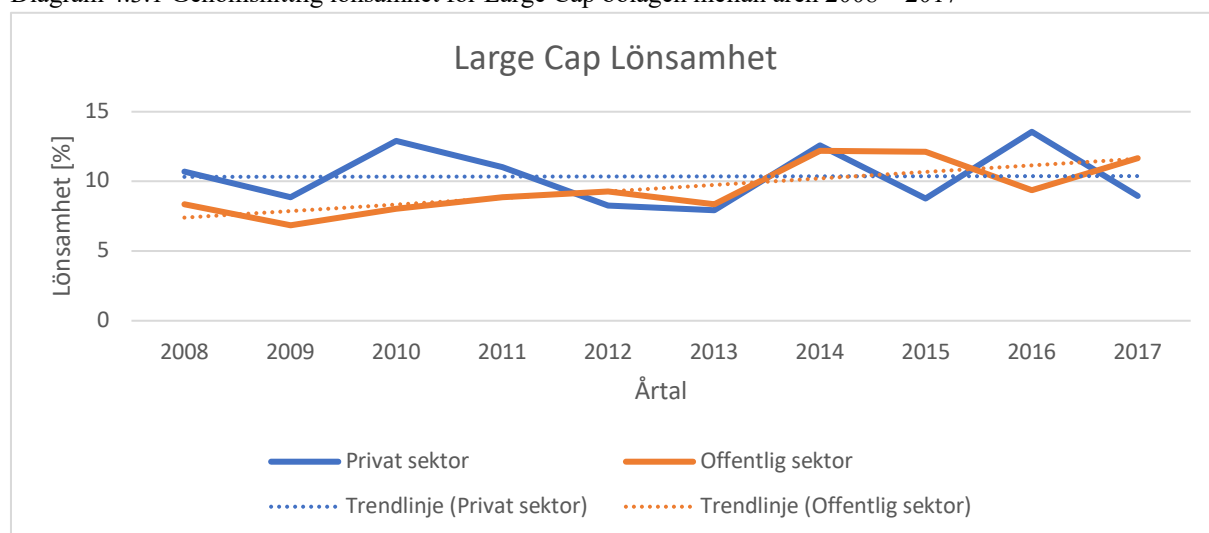
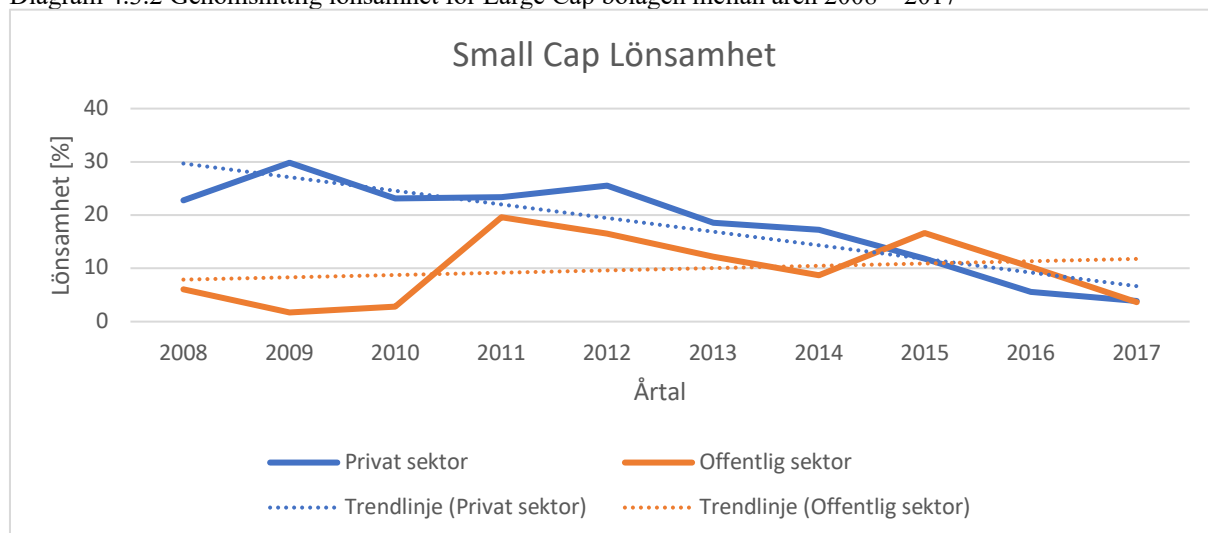


Diagram 4.3.2 Genomsnittlig lönsamhet för Large Cap bolagen mellan åren 2008 – 2017



## 4.4 Kassalikviditet

En ytterligare parameter som studerats är kassalikviditeten i bolagen, vilka visas i diagram 4.4.1 och 4.4.2. Noterbart är att kassalikviditeten för den privata sektorn är konstant högre för båda bolagsgrupperna, där kassalikviditeten är cirka 80 – 100 procentenheter högre genomgående för Large Cap samt är kassalikviditeten 60 – 100 procentenheter högre för de privata bolagen i Small Cap. Kassalikviditeten verkar följa varandra med en förskjutning.

Diagram 4.4.1 Kassalikviditet för Large Cap bolagen mellan åren 2008 – 2017

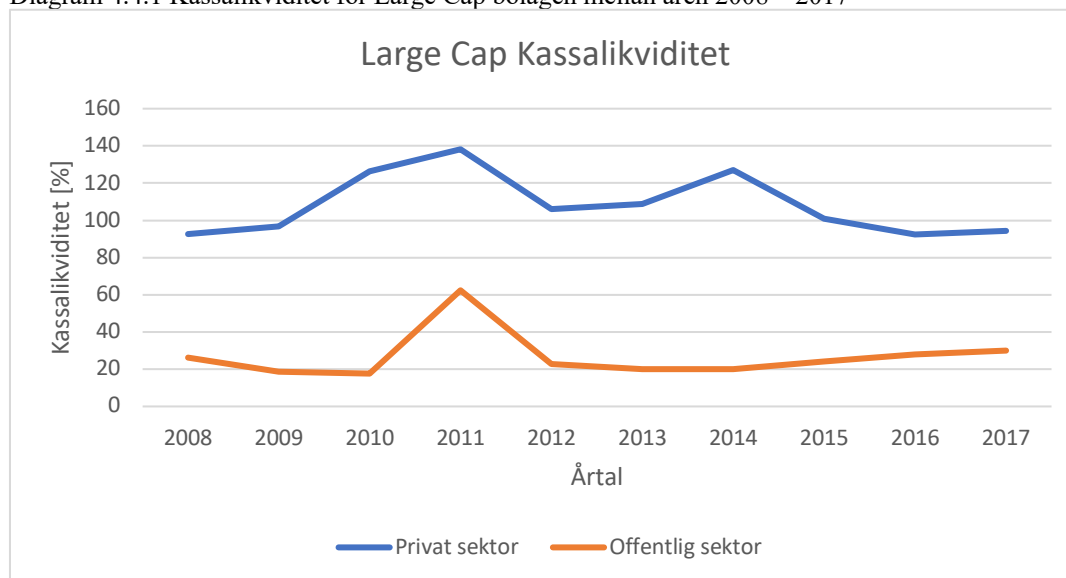


Diagram 4.4.2 Kassalikviditet för Small Cap bolagen mellan åren 2008 – 2017



## 4.5 Korrelation mellan kassalikviditet & lönsamhet

För att testa ”Free Cash Flow Hypothesis” har vi genomfört en korrelationsformel mellan kassalikviditeten och lönsamheten i bolagen. Det vi kan observera är att inget sådant samband kunde framtas. Nedan följer *tabell 4.5* där korrelationerna för respektive sektor och storleksgrupp presenteras. Noterbart är att endast privata bolag inom Small Cap visar över huvud taget på en negativ korrelation, där den är mycket svag. En aspekt som kan vara värt att väga in är att vissa enskilda bolag i korrelationsanalysen kunde visa på en starkare negativ korrelation. Detta verkar dock inte vara fallet för de undersökta bolagen som helhet.

Tabell 4.5 Korrelation mellan kassalikviditet och lönsamhet mellan privat och offentlig sektor.

Sektor	Large Cap Korrelation	Small Cap Korrelation
Privat	0,333	-0,122
Offentlig	0,018	0,085

## 4.6 Intervjuer

Angående anskaffning av kapital antyder alla privata aktörer att finansiering av projekt sker antingen med kassaflödet genererat från verksamheten eller via lån, stundvis kan dock nytt kapital anskaffas genom nyemissioner. De kommunala bolagen får däremot tillgång till kapital via Göteborg Stads finansförvaltning för att anskaffa nytt kapital. Med andra ord lånas pengar inte på den öppna marknaden. Det uttrycktes hos ett offentligt

bolag att de internt genererade medlen aldrig skulle räcka till för att finansiera nya projekt, vilket gör det naturligt att belåna sig. Beträffande soliditet kunde inte några specifika mål eller branschpraxis identifieras varken hos de privata eller offentliga bolagen. Enligt intervjuvaren präglas dessutom branschen av stora lågfrekventa projekt. Ett kommunalt bolag kommenterade att effekten av de lågfrekventa projekten på marknaden blir mindre i bolaget på grund av deras storlek. Dessutom kommenterade en av de offentliga aktörerna att eftersom de är ett allmännyttigt bolag verkar de för långsiktig förvaltning.

Gällande risktagande i investeringar noterades det från de privata bolagen att det råder bostadsbrist i Göteborg, därmed får de i princip alla sina projekt sålda. Kontentan är att de kan ta på sig relativt riskfyllda projekt utan större oro. Vid ett av de offentliga bolagen tas risktagandet hänsyn till via avkastningskravet på marknaden, där man anser att risken är inbyggd i avkastningskravet. Inom detta område kommenterade ett annat kommunalt bolag att de håller sig till låg risk eftersom de är allmännyttiga. När det gäller budgetering hos både privata och offentliga bolagen i studien är det blandat huruvida budgetering sker baserat på historiska eller prognostiserade data. Inom privat verksamhet är det själva fastighetsförvaltningsdelen av verksamheterna som tenderar att vara densamma från år till år med enbart små skillnader i räntor och hyreshöjningar som varierar. Vid större projekt fluktuerar årets budget från föregående års väsentligt från år till år och bygger därmed på mer prognostiserade data. Även i de offentliga bolagen skiljde sig svaren åt. Ett bolag påpekade att nästan all budgetering baseras på prognostiserade data, där historiska data användes endast för att konfirmera den nya prognostiserade budgeten som en uppskattning av rimligheten. Det andra bolaget använde sig i stor utsträckning av historiska data från föregående år, vilket medför att de inte prognostiserar i stor utsträckning.

Vid val av nya projekt är ekonomin fundamentet, såväl hos de privata som de offentliga aktörerna. Dock beaktas även andra aspekter. Exempelvis tas det hänsyn till hos de privata bolagen vad man ska ha fastigheten till, närmiljön, samhällsengagemang osv. Emellertid är de övriga parametrarna snarare ett komplement till ekonomin som gör att fler vill bo i fastigheterna och därmed genererar högre intäkter. Hos ett offentligt bolag kommenterades det att ägaren Göteborg Stad har vissa krav och ambitioner på verksamheten, så som minskning av användandet av fossila bränslen vilket kan hota

lönsamheten. Det andra offentliga bolaget kommenterade även att på grund av den rådande bostadsbristen har man en plikt att bygga.

Inga särskilda program eller riktlinjer kunde identifieras för motverkan av korruption hos de privata bolagen i studien, där arbete snarare sker med värderingar, kultur och uppförande. Hos det ena offentliga bolaget gavs ett utförligt svar angående korruption. Utöver värderingar finns det tydliga regler beträffande hur man gör upphandlingar där allt ska godkännas av en överordnad. Dessutom jobbar bolaget med uppföljningar, transparens i korruptionsfrågor, genomgångar med projektledare samt följer upp budgeten för säkerställning. En annan offentlig aktör svarade att man arbetar med utbildning, kontroll och revision.

Hur man jobbar med jämställdhetscertifieringar är blandat i de undersökta privata bolagen. Vissa bolag gör endast det lagen kräver medan andra jobbar mer aktivt med certifieringar. Alla de privata bolagen var dock överens om att jämställdhet var en viktig fråga och trycker på att de har många kvinnliga anställda. Ett offentligt bolag jobbar aktivt för jämställdhet men saknar program. Det noterades att jämställdhet är viktigt och att kompetens går först, trots en svår avvägning.

Alla undersökta privata aktörer arbetar aktivt med insatser i sina bostadsområden. De värderar utemiljön högt och arbetar med olika samhällsengagemang såsom samarbete med olika organisationer, läxläsning och ledarskapsprogram av unga med mera. Det övergripande målet är att det ska vara tryggt och trevligt att bo i deras fastigheter. Insatserna hos ett offentligt bolag såsom renhållning av utemiljön och sanering av bostäder överlämnas helt till underleverantörer, där olika projekt kräver olika typer av insatser.

## 5. Diskussion & analys

*Nedan presenteras först en koppling mellan teori och resultat. Sedan följer en diskussion om vilka faktorer som kan tänkas ligga bakom skillnaderna mellan de två sektorerna. Därefter diskuteras de finansiella parametrarna kompletterat med intervjuunderlaget följt av diskussion av de kvalitativa fenomenen.*

### 5.1 Principal- agentproblemet, aktieägar- och intressentperspektivet

Teorin antyder att särskilt offentliga bolag skulle ha större agentkostnader med tanke på multipla principaler. Vid tolkning av resultatet kan det konstateras att agentkostnaderna inte ger avtryck hos de offentligt studerade bolagen i den bemärkelse att det påverkar deras finansiella resultat negativt i större utsträckning än hos de privata bolagen. Vidare kan det inte observeras i vår studie att de offentliga bolagen har en bristande effektivitet på grund av multipla principaler om vi tolkar effektivitet som relativ finansiell prestation mellan privata och offentliga bolag. Här finns utrymme att vara kritisk mot teorin. Det verkar orimligt att offentliga bolag skulle ha fler principaler att ta hänsyn till och därmed högre agentkostnader än exempelvis ett aktiebolag med många aktieägare. Resultatet i studien verkar även bekräfta detta. Det kan dock vara viktigt att poängtera att ett intervjuat offentligt bolag i studien styrs av vissa riktlinjer som påverkar bolagets vinstdrivande verksamhet. Ett exempel är den begränsade användningen av fossila bränslen som i sin tur påverkar den finansiella prestationen negativt. Här gjorde ägaren anspråk på lönsamheten eftersom nyttan för bolaget d.v.s. lönsamheten åsidosattes för medborgarnas välbefinnande. Denna avvägning tyder vidare på ett intressentperspektiv snarare än ett strikt aktieägarperspektiv.

Enligt aktieägarperspektivet borde agenter som skapar det största värdet för företaget verka inom bolaget. Intressant att lyfta fram med tanke på förhållandevis små skillnader i finansiella prestationer mellan de offentliga och privata bolagen i studien är att styrelseledamöter i offentliga bolag består av politiker. I privata bolag väljs styrelsen av aktieägarna, där ägarna kan välja styrelse utifrån de bäst lämpade för att tjäna deras intressen. Ur aktieägarperspektivet borde således de privata bolagen generera större ekonomiskt värde eftersom de anlitar personer som de anser skapar mest värde för



företaget snarare än förtroendevalda politiker. Vidare påpekade Acharya m.fl. (2008) att privata styrelser tydligt skapar mer värde än offentliga. Detta är dock något som motsägs i vår studie då de offentliga bolagen presterar mycket likartade finansiella resultat gentemot offentliga bolag. Om vi antar att de privata bolagen har mer erfarna företagsledare i sina styrelser än vad offentliga bolag har, kan vi utifrån resultatet konstatera att principal- agentproblemet inte är särskilt framträdande mellan de offentliga och privata bolagen i studien. Att de offentliga bolagen måste ta hänsyn till fler intressenter med tanke på riktlinjer från SKL verkar inte heller påverka de studerade bolagens finansiella resultat. Detta antyder att det inte spelar någon större roll för de finansiella resultaten i bolagen huruvida ett intressentperspektiv eller ett aktieägarperspektiv är i fokus.

## **5.2 Soliditet & finansiering av projekt**

Med bakgrund i att privata och offentliga bolag har olika förutsättningar för anskaffning av kapital är det någorlunda förvånande att bolagen visar upp såpass liknande soliditet. Det som kan tänkas ligga bakom är att de agerar på samma marknad och att det finns en branschpraxis gällande soliditeten. Detta är dock motsägelsefullt mot det som kan observeras från intervjuer med bolagen. Vad som nämns är att det inte finns något mål för soliditeten i bolagen för såväl privata som offentliga aktörer. Det kan dock tänkas att eftersom man verkar på samma marknad blir det en naturlig vägledning i branschen som leder till samma soliditet. Ett exempel skulle tänkas vara att banker kräver en viss soliditet för att låna ut till fastighetsbolag och att Göteborgs Stad finansförvaltning baserar sina lån på marknadskrav. Noterbart är även att trots olika ägandeförhållanden och ägardirektiv verkar det inte spela någon tydlig roll gällande behandling av soliditeten. Ett av de offentliga bolagen var även öppna med att deras internt genererade medel aldrig skulle räcka till att finansiera nya investeringar. Då projekten är stora och lågfrekventa i sin natur kommer förmodligen upplåningarna betalas av med framtida internt genererade medel. Därmed är det förvånande att branschsoliditeten inte innefattar större fluktuationer då temporärt stora upplåningar borde ge avtryck i soliditeten.

Beträffande finansiering av projekt föredrar alla privata aktörer att primärt använda de internt genererade medlen i bolaget, vid vissa fall tillkommer dock nyemissioner. Eftersom bolagen primärt avser att finansiera projekt med internt genererat kassaflöde

minskar utrymmet för att genomföra utdelningar till ägarna. Detta kan ge en indikation om att tillväxten värderas högre än den kortsiktiga utdelningen hos de privata bolagen. Dessutom kommenterades det från ett offentligt bolag att de verkar för långsiktig förvaltning, vilket talar för ett långsiktigt tankesätt gällande den ekonomiska planeringen även hos de offentliga aktörerna. Å andra sidan har de offentliga bolagen lägre omsättningstillväxt än de privata aktörerna.

Gällande fördelar och nackdelar med belåning kan vi konstatera att det inte går att dra några signifikanta slutsatser. Bolagen visar upp en mycket likartad belåningsstruktur då de har liknande soliditet. Eftersom bolagen har samma soliditet och därmed likartade belåningsgrad kan vi inte dra några slutsatser om teorin att ökad belåningsgrad ger en ökad finansiell prestation. Det man dock kan konstatera är att trots att det kan tänkas föreligga en större konkursrisk hos de privata bolagen än de offentliga med tanke annorlunda möjligheter för kapitalanskaffning medför det inte en starkare finansiell prestation beträffande avkastning så som teorin av Brander & Lewis (1986) skulle indikera.

### **5.3 Omsättningstillväxt**

Resultatet visar stora skillnader mellan omsättning från år till år. Detta kan tänkas bero på att branschen arbetar med stora lågfrekventa projekt som genererar stor omsättning vid ett visst tillfälle. Detta bekräftas vid intervjuer med båda aktörer där de medger att projekten ofta är stora och lågfrekventa i sin natur. Å andra sidan ser vi att extrema toppar i omsättning endast föreligger hos de privata aktörerna. Då fluktuationerna är synonymt med risk anser vi därmed att de privata aktörerna tar på sig mer risk i sina projekt. Vidare är detta någonting som delvis bekräftas vid intervju, där de privata aktörerna tror att bostadsprojekt med dagens stora efterfrågan på marknaden kommer alltid sannolikt vara lönsamma. Detta kan ses som ett risktagande eftersom bostadsbristen i Göteborg med största sannolikhet är beroende av flera parametrar som har tämligen hög risk, såsom politiska beslut. Här inkluderas marknadshyror och andra regleringar som kan tänkas ändra dagens marknadsförutsättningar. Det kan också ge en indikation på att ett aktieägarperspektiv står i fokus. Man väljer att värdera avkastningen på bekostnad av andra intresser intressen. Exempelvis kan riskfyllda projekt äventyrar anställda, leverantörer och långivare om projektet misslyckas. Den bakomliggande faktorn till att de

offentliga bolagen som undersökts tar på sig mindre risk kan vara att bolagen hanterar skattemedel och därför är mer varsamma i sina investeringar beträffande risk. Detta bekräftas delvis via intervju med ett offentligt bolag som på grund av allmännyttigheten tog på sig liten risk. Det kan därmed tänkas att intressenter som ej består av aktieägare gynnas av ett mer varsamt risktagande. Detta kan vara ett tecken på att de offentliga bolagen i studien tar större hänsyn till övriga intressenter än vad de privata bolagen gör, vilken kan tänkas härstamma ur SKLs ägardirektiv. Dock sades det vid intervju med ett annat offentligt bolag att deras risk till fullo bestämdes med marknadens avkastningskrav, vilket ej tyder på ett särskilt lågt risktagande.

## 5.4 Lönsamhet

Att lönsamheten är relativt lika varandra under en längre tid i Large Cap kan tänkas bero på att bolagen här konkurrerar mot varandra och har uppnått en jämvikt på marknaden. Detta skulle kunna bero på att de privata och offentliga aktörerna säljer likartade produkter för likartade priser, förutsatt att de har liknande kostnader. Inom Small Cap kan det tänkas att det varit en senare trend för bolagen att hamna i jämvikt i enlighet med *diagram 4.3.2*. Om detta stämmer skulle det betyda att privata och offentliga bolag inom Small Cap konkurrera mer och mer med varandra inom samma marknader med likartade tjänster.

Intressant att beakta är tillväxtens relation till lönsamheten. Traditionellt sett när nya företag går in i en marknad, sänker man priser och därmed lönsamhet för att skaffa marknadsandelar (Baines och Fill, 2014). Vad vi kan observera i Small Cap är att de privata bolagen under de senaste tio åren konsekvent sänkt sin medellönsamhet samtidigt som omsättningstillväxten har ökat. Sänkningen av medellönsamhet har sannolikt skett på bekostnad av de offentliga bolagets omsättningstillväxt. Sambandet indikerar att små privata bolag har gått ifrån nischade högavkastningsprojekt och börjat konkurrera mer med de offentliga bolagen som historiskt har haft lägre avkastning. Genom att ta lågavkastningsprojekt från den offentliga sektorn har detta i sin tur tvingat upp den offentliga lönsamheten på bekostnad av en minskad omsättningstillväxt. Slutsatsen vi drar här är att privata sektorn inom Small Cap konkurrerar i större skala med den offentliga sektorn, där de privata bolagen har sett större framgång då de nu har samma avkastning trots att de privata bolagen har större omsättningstillväxt.

## 5.5 Kassalikviditet & korrelation med lönsamhet

Det som kännetecknar branschen är att lagernivåerna är näst intill obefintliga i relation till omsättningstillgångarna, vilket har observerats i datainsamlingen. Vi kan därmed dra slutsatsen att kassalikviditeten är ett förhållande mellan omsättningstillgångarna och de kortfristiga skulderna. Skillnaden måste därmed bero på större omsättningstillgångar eller lägre kortfristiga skulder. En anledning till högre kassalikviditet hos de privata aktörerna kan tänkas vara en följd av deras högre risktagande. Eftersom de tar på sig mer riskfyllda projekt kan det tänkas behöva mer likvida medel för att kunna parera fler fluktuationer i marknaden. En ytterligare anledning till en lägre kassalikviditet hos de offentliga bolagen kan eventuellt bero på att hur pengarna spenderas i förhållande till föregående års budget. Om detta stämmer finns det direkt incitament till att ha så lite pengar i kassan som möjligt. Det kunde observeras att detta var fallet i ett offentligt bolag, där medlen i stor utsträckning spenderades i relation till föregående år. Å andra sidan hade det andra offentliga bolaget vid intervju ett tydligare fokus på prognostiserad budgetering än de privata aktörerna, vilket direkt talar emot att man försöker spendera hela årets budget inför nästa år. Som indikerat ovan kan det observeras att de privata aktörerna i detta avseende baserar budgetering både på historiska och prognostiserade data beroende på typ av projekt. Eftersom hela budgeteringen inte enbart sker på historiska data, finns få incitament för olika avdelningar att spendera hela sin budget vilket kan tänkas minimera slösaktigt spenderande.

Resultatet för prövningen av ”Free Cash Flow Hypothesis” visar att sambandet inte stämmer vid förvaltning och uthyrning av bostäder i Göteborg Stad. Det finns dock flertalet aspekter att beakta innan vi kan förkasta hypotesen. Dels studerar vi enbart en bransch med ett begränsat antal bolag i en specifik region. Att då dra slutsten att vår data är representativ för alla branscher globalt är missvisande. En ytterligare aspekt som måste beaktas innan slutsatser kan dras är att vi använder kassalikviditet som ett mått på likvida medel. Det kan tänkas finnas andra tillvägagångssätt att snabbt skaffa kapital i verksamheten. Det skulle till exempel vara anskaffning av kortfristiga skulder som sänker kassalikviditeten. Dock hade detta påverkat soliditeten negativt, vilket medför att om det hade funnits en skillnad mellan privat och offentlig sektor hade detta gett avtryck som skillnad i soliditeten. Detta samband kunde inte observeras i vår data. Vi vill vara

försiktiga i vår slutsats men den data vi har tillgång till indikerar tydligt att det inte finns ett samband mellan få likvida medel och högre lönsamhet i bolagen.

## **5.6 Påverkan av kvalitativa fenomen**

*Nedan presenteras påverkan av fenomen som är hämtade från intervjuobjekten. Först presenteras korruption, följt av jämställdhet och åtgärder i bostadsområden.*

### **5.6.1 Korruption**

Något som noterades under intervjuerna med de privata bolagen var att korruption är en känslig fråga. Detta exemplifierades då en respondent blev defensiv och krävde källhänvisning till påståendet om att branschen präglats av korruption. Det som framgick var att de privata bolagen inte kunde berättade om några interna program eller riktlinjer mot korruption utöver värderingar, kultur och uppförande. Alla förklarade dock att det självklart råder nolltolerans. Dock kan det tänkas att ingen representant av ett företag skulle medge att det råder korruption i verksamheten de själva arbetar inom. Vid intervjun med de offentliga bolagen framgick det tydligare praxis för motverkan av korruption. Detta kan tänkas bero på att den kommunala verksamheten framförallt har blottats i media (Youcefí, 7 januari, 2018). Det kan i sin tur framkalla högre krav från ägaren Göteborg Stad att arbeta mer aktivt med frågan. Ett intressentperspektiv kan även spela i detta avseende. Om korruption genomsyrar verksamheten kan det påverka många intressenter negativt. Efter genomförandet av intervjuerna kan det konstateras att undersökning av korruption inte är optimalt via telefonintervjuer. Det skulle istället behövas en extern granskning utan åsikter från bolagen själva.

### **5.6.2 Jämställdhet**

Det föreligger ett blandat förhållningssätt till jämställdhet mellan män och kvinnor hos både de privata och offentliga bolagen. De privata bolagen lyfte främst fram att många kvinnor arbetar inom verksamheten. Det som kan knytas till den presenterade genusmodellen är att om många kvinnor är aktiva inom verksamheten, kan man tänka sig att interaktionen och samspelet mellan människor bidrar till en mer jämställd genusordning. Om många kvinnor är anställda finns det en större balans mellan män och kvinnor i bolagen, som i sin tur kan tänkas sätta större press på att ta upp jämställdhetsfrågor. Det är viktigt att poängtera att bara för att

många kvinnor jobbar på arbetsplatsen betyder inte det att den är jämställd. Det är snarare en god balans mellan män och kvinnor som kan bidra till en mer jämställd genusordning.

Då en organisation präglas av en stor andel kvinnor måste samspelet sinsemellan fungera för en effektiv kommunikation. Att det finns en föreställning inom bolagen såväl inom privat som offentlig verksamhet att jämställdhetsfrågan är viktig indikerar att processen identitet och personligt förhållningsätt bidrar till en jämställd genusordning. Detta då personerna i verksamheten förstår vilka förväntningar som finns, givet att det kommuniceras inom verksamheten. Dessutom kan processen för symboler, föreställningar och diskurser i modellen bidra till könsordningen då en stor andel kvinnor kommer sätta spår i verksamheten och bygga upp symboler och riter där även de är inkluderade.

### **5.6.3 Åtgärder i bostadsområden**

Det som kunde identifieras under intervjun med de privata aktörerna var att åtgärderna var viktiga för bolagen för att kunna skapa en trygg och säker miljö för de boende. Man kan dock tänka sig att dessa åtgärder är fullständigt rationella då en tryggare miljö medför att fler människor vill bosätta sig i områdena och är därmed beredda att betala ett premium. Detta betyder att företagen kan tjäna rent ekonomiskt på dessa åtgärder. Vidare bekräftas det att en ekonomisk vinst går att ta i anspråk genom att åta åtgärder i bostadsområden, vilket stämmer överens med teorin presenterad av Blomé (2010). Detta observerades i större utsträckning hos de privata aktörerna. Det ska dock noteras att fundamentet för den privata sektorn att investera är ekonomisk hållbarhet. Detta kan också indikera ett aktieägarfokus då vinsten är det huvudsakliga ändamålet.

## 6. Slutsatser & rekommendationer till fortsatt forskning

Slutsatser som kan dras är att soliditeten är väldigt likartad mellan de privata och offentliga bolagen. En bakomliggande faktor kan vara att bolagen verkar inom samma bransch, där marknaden bestämmer soliditeten. Lönsamheten måste också anses vara likartad där vi, särskilt på senare år, har identifierat en mycket liknande lönsamhet. Den förklarande faktorn skulle kunna vara att både offentliga och privata bolag konkurrerar på samma marknad som i sin tur har tvingat fram en jämvikt. Vidare dras slutsatsen att omsättningstillväxten är större för de privata än de offentliga bolagen. Inom Large Cap har de privata bolagen haft större omsättningstillväxt med mer fluktuationer. Detta kan indikera ett större risktagande hos de privata bolagen. Vidare har de privata bolagen en väsentligt högre kassalikviditet än de offentliga bolagen. En bakomliggande förklaring utgörs av det högre risktagandet som i sin tur kräver större tillgång på likvida medel.

Slutsatsen som kan dras beträffande de undersökta privata och offentliga bolagens arbete med de kvalitativa fenomenen i studien är blandad. Beträffande korruption kan det konstateras att de undersökta privata aktörerna agerar mot korruption genom normer och kultur, medan de offentliga bolagen arbetar med frågan genom starkare processer. Förklaringen är att korruption har präglat offentlig verksamhet i större utsträckning i media än privata aktörer. I jämställdhetsfrågan finns det en gemensam uppfattning hos bolagen i vår studie att frågan är av stor vikt, dock saknas särskilda program för att tackla problemet. Vidare föreligger ett starkt engagemang för åtgärder i bostadsområden i hos de undersökta privata bolagen, där den förklarande parametern tros ligga i att det finns ett vinstsyfte. De offentliga bolagen i studien arbetar inte lika tydligt med frågan.

Slutligen är det svårt att redogöra för hur balansen mellan privata och offentliga aktörer på bostadsmarknaden i Göteborg Stad bör se ut. Det som står ut är att bolagen verkar vara mer likartade än vad debatten faktiskt antyder och därmed spelar det eventuellt inte särskild stor roll från ett ekonomiskt perspektiv vilken aktör som befinner sig på marknaden. Detta stämmer relativt väl överens med de tidigare studier som genomförts inom området, där det visat sig föreligga små skillnader mellan privata och offentliga bolag. Vidare forskningsområden skulle dock kunna vara att revidera teorin om att ökade likvida medför

slöseri med resurser. Korruption bör också studeras närmare med mer lämpliga metoder än vad som använts i studien. Ämnesområdet kan även tänkas breddas där en analys genomförs av ett större antal aktörer och andra sektorer än bostadssektorn i Göteborg Stad. Förhoppningsvis kan resultatet och diskussionen vi fört nyansera och tydliggöra ställningstaganden i debatten om privat kontra offentlig sektor.



## 7. Källhänvisning

Acharya, V., Kehoe, C. & Reyner M. (2008). The voice of experience: Public versus private equity. *McKinsey & Company*. Tillgänglig: [https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-voice-of-experience-public-versus-private-equity?cid=soc-app&fbclid=IwAR1hL7FCJXzMKVWUWv8-u841ddpMernHLYRBtLjHkcTBVXy\\_6l3-l2280lg](https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-voice-of-experience-public-versus-private-equity?cid=soc-app&fbclid=IwAR1hL7FCJXzMKVWUWv8-u841ddpMernHLYRBtLjHkcTBVXy_6l3-l2280lg)

Acker, J. (1999). Gender and Organizations. I Saltzman Chafetz, Janet (red) *Handbook of the Sociology of Gender*. New York: Plenum Publishers.

Alenvret & Nilsson. (2014). Ekonomistyrning i fristående och kommunala gymnasiala skolor i Göteborgs Stad – En empirisk studie av hårda respektive mjuka styrmedel (Kandidatuppsats). Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Tillgänglig: [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/36202/1/gupea\\_2077\\_36202\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/36202/1/gupea_2077_36202_1.pdf)

Amunsden, I. (1999). Political corruption: An introduction to the issues. *Chr Michaelsen Institute, Development studies and Human Rights, WP 1997:7*. Tillgänglig: <https://www.cmi.no/publications/file/1040-political-corruption.pdf>

Andersson, S., Amundsdotter, E. & Svensson, M. (2009) *Mellanchefen en makt- potential – aktionsorienterad genusforskning*. Forskningsrapport. Fiber Optic Valley/Stockholms universitet.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2015) Den nya ekonomistyrningen. *Liber*.

Baines. P & Fill. C. (2014). Marketing - third edition. *OUP Oxford*.

Brander. J & Lewis. T. (1986). Oligopoly and Financial Structure: The Limited Liability Effect. *American Economic Review, Vol 76: 956–970*.

Berk, J & DeMarzo, P. (2015). Corporate Finance. *Arlington Street, Boston, Pearson Education Inc*.

Bernheim, B.D & Whinston, M.D. (1986). Common agency. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*.

Bebchuk & Fried. (2004). Pay without Performance. *Harvard University Press*

Blomé, G. (2010) *Ekonomiska effekter relaterade till åtgärder i bostadsområden – två praktiska exempel*. Bilaga 3 till rapporten Socialt hållbar stadsutveckling – en kunskapsöversikt, Boverket 2010. Kungliga Tekniska Högskolan och Malmö Högskola. Tillgänglig: <https://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2010/bilaga-3.pdf>

De Wit & Meyer. (1998). Strategy – process, Content, Context, 2 uppl. *International Thomson Business Press, London*.

Eriksson & Nathan. (2006). *Medarbetarfokus i den ekonomiska styrningen– En jämförelse mellan privata och offentliga organisationer* (Kandidatuppsats). Stockholm: Institutionen för ekonomi och företagande, Södertörns Högskola. Tillgänglig: <http://sh.diva-portal.org/smash/get/diva2:16488/FULLTEXT01.pdf>

Eriksson & Stolz. (2015). *Konflikter bidrar till en levande verksamhet* (Kandidatuppsats). Växjö / Kalmar: Institutionen för socialt arbete, Linnéuniversitetet. Tillgänglig: <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:821884/FULLTEXT01.pdf>

Fransson & Petersson. (2018). *Ledarskap inom privat och offentlig verksamhet - en kvalitativ studie av hur mellanchefer reflekterar över sitt ledarskap* (Kandidatuppsats). Göteborg: Företagsekonomiska institutionen, Management & Organisation, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Tillgänglig: [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/57454/4/gupea\\_2077\\_57454\\_4.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/57454/4/gupea_2077_57454_4.pdf)

Garrone, P., Grilli, L & Rousseau, X. (2013). Management discretion and political interference in municipal enterprises: Evidence from Italian utilities". *Local Government Studies*. Vol 39 (4): 514–40.

Gunnarsson, E., Westberg, H., Andersson, S. & Balkmar, D. (2007) *Learning by Fighting? Jämställdhet och genusvetenskap i VINNOVAS organisation och verksamhetsområde*. Research report. Arbetsliv i omvandling. Växjö: Växjö högskola

Hannon & Mårtensson. (2015). *Ekonomistyrning i bostadsbolag: En jämförelse mellan privata och offentliga bostadsbolag* (Kandidatuppsats). Trollhättan: Institutionen för ekonomi och it, Avdelningen för företagsekonomi, Högskolan Väst. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A847865&dswid=-9565>

Hurvibor.se. (2019). *Stort glapp mellan bostäder och behov*. Tillgänglig: <http://hurvibor.se/lanssidor/goteborgsregionen/bostader/laget-i-goteborg/>

Höglund, J. (2013, 3 oktober). Lista: Göteborgs muthärva i sammanfattning. *Göteborgs-Posten*. Tillgänglig: <https://www.gp.se/nyheter/goteborg/lista-goteborgs-mutharva-i-sammanfattning-1.590790>

Höiseth, P. (2019, 8 april). Larmet: 135 skattemiljarder slarvas bort – ”det är nedslående”. *Dagens Industri*. Tillgänglig: <https://www.di.se/nyheter/larmet-135-skattemiljarder-slarvas-bort-det-ar-nedslaende/>

Investopedia. (2019). *Agency Costs*. Tillgänglig: <https://www.investopedia.com/terms/a/agencycosts.asp>

Jensen. M. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*, Vol 76: 323–329.

Jensen. M. & Meckling. W. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol 3: 305–360.

Jämställdhetsmyndigheten. (2019). *Vad är jämställdhet?* Tillgänglig: <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/om-jamstallldhet/vad-ar-jamstallldhet>

Karlsson. (2005). *Avreglering, konkurrensutsättning och ekonomisk effektivitet -offentligt eller privat?* Uppsala universitet: Nationalekonomiska institutionen, Uppsala universitet.

Tillgänglig: <http://www.konkurrensverket.se/globalassets/forskning/projekt/avreglering-konkurrensutsattning-och-ekonomisk-effektivitet.pdf>

Kruse, F. (2018, 3 december). Bostadsbristen slår mot alla. *Göteborgs-Posten*. Tillgänglig: <https://www.gp.se/nyheter/göteborg/bostadsbristen-slar-mot-alla-1.11398220>

Källström & Solberg. (2006). *Budgetanvändning i privat och offentlig verksamhet* (Kandidatuppsats). Växjö: Växjö Universitet, Ekonomihögskolan. Tillgänglig: <http://nu.diva-portal.org/smash/get/diva2:207075/FULLTEXT01.pdf>

Martimort, D. (1996). The multiprincipal nature of government. *European Economic Review* vol 40 (3–5): 673–85. Tillgänglig: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0014292195000798?via%3Dihub>

Myers. S. (1977). Determinants of Corporate Borrowing., *Journal of Financial Economics*, Vol 5: 147–175.

Nationalencyklopedin. (2019). *Segregation*. Tillgänglig: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/segregation>

SCB. (2009). *Offentligt ägda företag*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). (2006) Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag. *Grafisk form Svensk Information Tryck Åtta.45, Stockholm 2006*  
Tillgänglig: <https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-138-0.pdf>

Voorn, B., Van Genugten, M. & Van Thiel, S. (2019). Multiple principals, multiple problems: Implications for effective governance and a research agenda for joint service delivery. *Public Administration*. Tillgänglig: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12587>

Winberg, M. (2017) *Marknadiseringen av den Svenska sjukvården – så gick det sen*. Aréna Idé, Stockholm 2017.

Youcefi. F. (2017, 7 januari). Rekordmånga tips om oegentligheter i Göteborg – igen. *Svt nyheter*. Tillgänglig: <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vast/rekordmanga-tips-om-oegentligheter-i-goteborg-1>

# Appendix I – Transkribering av intervjuer

## Telefonintervju med offentligt bostadsbolag

### Hur går ni tillväga för att anskaffa nytt kapital?

- Vi är ett kommunalägt bolag så Göteborgsstad har ju ett finansförvaltningsbolag som vi får vårt kapital ifrån om vi behöver göra en upplåning då.

### Har ni särskilda mål för soliditeten i bolaget? Finns det en branschpraxis för en viss soliditet?

- Nej vi har inga mål beträffande soliditet mer än att det ska vara en sund soliditet. Så nu undrar ni säkert om vad en sund soliditet betyder. Om man ser på om hur vi tittar på det så gör vi rätt mycket nyproduktioner och större investeringar så det är klart att det löpande kassaflödet klarar aldrig av att bära de stora investeringar vi gör. Och då är det så att när vi går in med investeringar måste vi låna upp varpå soliditeten sjunker då. Men på sikt ska vi ha en stabil soliditet men det är klart, ju lägre du har desto större finansiell risk har du.

### Kännetecknas branschen av stora lågfrekventa projekt som genererar stor omsättning vid ett visst tillfälle?

- Det är både stora och små investeringar skulle jag vilja säga. De större investeringarna vi har är två till tre stycken rullande hela tiden då. och då pratar vi allt från 600 till 200 miljoner kronor styck då. Men mängden är ju ändå små investeringar där vi inte producerar nya hus utan bygger om befintliga hus eller lokaler och fastigheter.

### Hur ser ni till risktagande vid investering?

- Det förhåller oss hela tiden till är ju marknadens förväntade avkastning och i det avkastningskravet finns ju en risk inbyggd. Och det är ju klart att

det är därför du har ett större avkastningskrav på fastigheter som är lite mer specialanpassade och kanske inte ligger lika eftertraktade områden. För att man ska gå in i dessa områden måste man ta på sig en större risk som då blir inbyggt i avkastningskravet, som då ger upphov till en högre avkastning. Det är skillnad om man går in i en bostad centralt i Göteborg. De risker vi tar om vi säger så är på samma sätt som marknaden i övrigt med sina avkastningskrav. Vi gör ju våra affärer med samma premisser egentligen.

### **Hur fungerar er budgetering, får ni pengar beroende på föregående år?**

- Vi prognostiserar väldigt mycket när vi bygger upp en budget skulle jag vilja säga. Sen så tittar vi på historiska data, hur har det sett ut. Men det är ju mer bara för att avgöra om den prognostiserade budgeten som är lagd är rimlig. Det vi jobbar mycket med hos oss är att tänka på först om vad vi vill uppnå med sitt fastighetsbestånd som vi specifikt förvaltar har då. Sen går vi igenom det här vill vi göra såsom rusta upp fastigheterna och liknande saker då. Och att vi tänker utifrån texten det vill säga och sen översätta det till ord och siffror. Och sen blir det en budget av det då, sen måste jag som ekonomichef bidra med ledning och styrning då. Vi kan inte liksom släppa alla tyglar lösa och låta människorna köra på hej vilt. Sammanfattningsvis vill jag säga att vi inte tittar på historiska siffror utan vi är mer framåtriktade.

### **Hur ser valet av nya projekt ut och vad avgör ni om ni ska investera i ett nytt projekt eller inte? Går ni enbart på den finansiella avkastningen eller väger ni även in andra faktorer?**

- Både och men det är klart att de finansiella aspekterna väger stort. Det är klart vi tittar på flera saker, det beror lite på hur man kommer överens med själva hyresavtal konstruktionen då. Exempelvis då om man tecknar, vilket inte är så vanligt, sådana här "varvhyrestillägg" på våra fastigheter då hyresgästen står för allting egentligen inklusive uppvärmningar och sådant då. Och det är klart att då minskar ju våra incitament till att göra energieffektiva lösningar för de pengarna vi i sådant fall stoppar in där

tillför ju ingenting till inte oss utan snarare kunden via en minskad värmekostnad egentligen. Så det kan vara lite olika. Sen har vi ju då ett krav från vår ägare "Göteborgs Stad" att vi ska jobba bort fossila bränslen och vi ska vara så energieffektiva som möjligt på vissa delar. Men ofta landar det i en kostnad för bolaget då. och vad man vill som ägare ytterst är att bolaget faktiskt kan göra arbete aktivt för miljön exempelvis eller klimatet eller vad man nu än pratar om.

### **Hur arbetar ni mot korruption i bolaget?**

- Vi arbetar mot korruption på flera sätt. Först och främst har vi "Code-of-conduct" regler som bestämmer om hur man uppför sig, om vad som är lämpligt och inte lämpligt. Sådana här jäv regler men sådana är ju bara skrivningar utan det som är viktigt för oss är ju att man pratar öppet om de här sakerna hela tiden. Vi pratar med våra medarbetare att om de är osäkra i någon del beträffande jäv förhållande så ska de hellre fråga en gång för mycket än en gång för lite. Sen när det gäller felaktiga inköp på sådana här saker såsom vi har det idag så är det ju så att de beställningarna vi gör måste hela tiden godkännas av med hjälp av överordnad chef innan de går iväg till leverantören. Den svåra delen är egentligen att se vad som ska levereras till oss och vad är det egentligen som vi betalar för. Men då talar man mer om avtalsförföljning och sådana saker och det är väl egentligen den som är den svåra biten i det hela. Ser vi till de systemen vi har idag ställer krav på våra beställare att när vi har fått våra saker levererade ska vi också gå in och göra en leveranskvittens och det är först då leverantören ska skicka fakturan. Men leverantören kan ju faktiskt ändå skicka fakturan innan det har skett. Sammanfattningsvis jobbar vi mycket med uppföljning, vi pratar mycket om de här frågorna och vi har genomgångar med projektledare och vi följer budgeten för att säkerställa att vi är rätt ute då.

### **Hur arbetar ni med jämställdhet i bolaget?**

- Vi jobbar aktivt med jämställdhetsfrågor skulle jag vilja säga. Sen är ju jämställdhet en svår balansgång, när vi pratar om diskriminering. Vi försöker att eftersträva en jämn fördelning som möjligt, men pratar vi inte



bara kön utan det kan vara etnicitet eller kulturell bakgrund. Utmaningen är att man ska anställa den som är mest lämplig för rollen, man måste anställa på kompetens. Och sen är det klart, står det mellan en kvinna och en man kan ju inte jag som arbetsgivare egentligen säga att vi ska ha en tjej för att vi behöver en tjej för att få en jämnare fördelning. Då blir det ju en indirekt diskriminering, en omvänd diskriminering om du förstår vad jag menar. Frågan är med andra ord jättesvår, men vi försöker hela tiden eftersträva en så jämn fördelning som möjligt.

### **Hur arbetar ni med olika sociala insatser i bostadsområdena? Hur hanterar ni utemiljön, sophantering, klottersanering, hanteringar av störningar, hantering av obetalda hyror**

- Vi ställer krav på våra leverantörer egentligen, vi utför inte dessa aktiviteter ”inhouse” utan vi köper dessa tjänster då. Sen när vi gör större projekt så ställer vi krav på våra entreprenörer att vissa av våra områden ska innefatta en social av det hela då, beroende på storleken på projektet ställer vi krav på leverantörer att de ska tillhandahålla en eller två tjänster (sociala tjänster) beroende på storleken av projektet som är riktade till människor som står långt ifrån arbetsmarknaden.

## **Mailkonversation med offentligt bostadsbolag**

### **Hur går ni tillväga för att anskaffa nytt kapital?**

- Vi lånar via Göteborgs kommun

### **Finns det en branschpraxis för en viss soliditet?**

- Vet ej

### **Kännetecknas branschen av stora lågfrekventa projekt som genererar stor omsättning vid ett visst tillfälle?**

- Säkert så men eftersom vi är stora blir den effekten mindre

**Eftersom det föreligger ett samband mellan hög risk och hög avkastning, hur förhåller ni er till risk i bolaget?**

- Som allmännyttigt bolag har vi låg risk

**Hur ser budgeteringen i bolaget ut? Baseras tillgängliga medel på föregående års budget eller skiljer det sig åt?**

- Ja i stor utsträckning är det så att föregående år utgör bas för budgetering men självklart gör vi kvalificerade bedömningar

**Hur ser valet av nya projekt ut och vad avgör ni om ni ska investera i ett nytt projekt eller inte? Går ni enbart på den finansiella avkastningen eller väger ni även in andra faktorer?**

- I Göteborg råder bostadsbrist och som allmännyttigt bolag har vi ett särskilt ansvar att bygga.

**Hur arbetar ni med balansen mellan kortsiktighet och långsiktighet i bolaget?**

- Vi är en långsiktig förvaltare

**Hur arbetar ni mot korruption i bolaget?**

- Utbildning kontroll och revision

**Hur arbetar ni med jämställdhet i bolaget?**

- Se hållbarhetsrapporten

## **Telefonintervju med privata bostadsbolag**

**Hur går ni tillväga för att anskaffa nytt kapital?**

- Jaa om du menar för att göra investeringar så antingen är det ju via kassaflödet vi genererar vi verksamheten eller så lånar vi på bank.

- Vid förvärv eller nybygge anskaffas nytt eget kapital eller anskaffas kapitalet via banklån. Banklån i huvudsak, finansieringen kan variera beroende på projekt.

**Har ni särskilda mål för soliditeten i bolaget? Finns det en branschpraxis för en viss soliditet?**

- Jaa vi har ju ... har du varit inne och tittat på våra siffror? Då ser du att vi har en soliditet på x % (med x avses den nuvarande soliditeten i bolaget, på grund av anonymiteten har vi valt att inte inkludera siffran i transkriberingen) men vi redovisar på ett sätt där vi inte har våra marknadsvärden i balansräkningen men lägger man med det har vi ju högre, och det är ju runt där vi har legat de senaste fem åren.
- Soliditeten tittar man på koncernen och byggs upp under långtid. Varje år företaget går med vinst används pengarna för att öka soliditeten. Vi arbetar med två mått av soliditet, den egna soliditeten och justerad soliditet.

**Kännetecknas branschen av stora lågfrekventa projekt som genererar stor omsättning vid ett visst tillfälle?**

- Som vi jobbar med? Nja vi har egentligen ingen projektutveckling igång så vi gör ju mer sällan och... nu har vi ett projekt på X nästa år och sen har vi köpt X, vi är på väg att göra mer men har inte gjort på länge. (X avser projekt på olika geografiska områden som vi valt att anonymisera). Men vi är ju på väg att göra mer har inte gjort, vi har inte byggt på länge.
- Vi investerar i nya bostäder. Ett projekt ska hålla stora volymer för att vara värt att förvalta. Någonstans mellan 50 och 100 lägenheter. Så det är ganska stora projekt vi pratar om.

## Hur ser ni till risktagande vid investering?

- Risk, inom vilket typ av risk, har ni funderat på vad ni menar. (Förklarar att vi menar finansiell risk). Joo men det är ju klart, vi har våra krav eller våra mål som vi vill uppnå innan vi startar ett projekt, absolut.
- När vi bygger en en bostad i vårt verksamhetsområde kan det självklart vara olika risker. Men det är framförallt på den kommersiella sidan som de är mer inriktade på. Med den bostadsbrist vi har idag (syftar på Göteborgsstad) gäller det att hålla en rimlig produktionsnivå så att man har möjligheten att få täckning för förvaltningskostnaden i fastigheten. Bygger man till bara ett pris så går det att hyra ut. Men i större lägen då det finns en större tveksamhet, exempelvis konventionella lokaler i fel läge där det inte finns någon som vill hyra, där det exempelvis inte finns butiker, är riskerna större att få ytan outhyrd än vid bostadsfastigheter i ett centralt läge. Det är egentligen där då man får fundera på olika riksmått i fastighetsbranschen.

## Hur fungerar er budgetering, får ni pengar beroende på föregående år?

- Nu är ju vi... för fastighetsförvaltning så är det ju ganska lika från år till år. Så det... det är ju inte...om man har samma fastigheter kvar så är det ju mer räntor som varierar annars och om du får hyreshöjning, annars är ju basen väldigt lika med den typen av verksamhet. Men om du pratar projektutveckling så blir det ju ny för varje år för det är olika projekt som rullar.
- Föregående årskostnader är en del av analysen men det beror på vad det är för typ av kostnader. Jag menar, ska du budgetera en förbrukningskostnad måste du veta vad du har för tak. Men om du inte har gjort någon förändring i verksamhetens funktion är det troligt att det kommer vara ungefär samma kostnader. Sen har du en priskoefficient till det, och om du

har en underhållsplan kanske du måste byta fönster ena året men inte det andra. Så det beror på historiska data men även vad du tänkt göra med ditt hus.

**Hur ser valet av nya projekt ut och vad avgör ni om ni ska investera i ett nytt projekt eller inte? Går ni enbart på den finansiella avkastningen eller väger ni även in andra faktorer? Hur arbetar ni med balansen mellan kortsiktighet och långsiktighet i bolaget? Hur ser ni på kortsiktig lönsamhet (Utdelning) kontra tillväxt?**

- Det beror på... bygger vi hyreshus så är det ju för att vi själva ska ha dem. Och det har är ju ett bolag som funnits sedan x- talet, det är ett familjeföretag. (x är året som bolaget bildades, vilket vi valt att anonymisera). Bygger vi hyresrätter är det för egen förvaltning Bostadsrätter säljer man ju alltid så.
- Om man ska bygga ett hus måste man fundera över varför gör vi det här? Och då kan det vara ett komplement till att en markplätt man köpt, och då är det ju en ekonomisk avkastning klart som måste klaras av att levereras. Sen kan det vara mer hur man gör det då som blir de där andra parametrarna. Vill man bygga hållbart eller har andra frågor såsom ett äldreboende, men då blir det mer hur. Man måste ju ha ekonomi i grunden.

**Hur arbetar ni mot korruption i bolaget?**

- Så ska du nog inte fråga... Nej men visst det är en riskbransch men vi har ju ingen... vi är ju delägare i ett byggbolag. Men det är ju nolltolerans på det. Och det handlar mycket om att jobba utifrån värderingar och kultur och uppförande.
- Först och främst, vart kommer ditt påstående om att korruption är närvarande ifrån? (Artikel om korruption i bostadsbolag i den offentliga sektorn presenteras för intervjupersonen). Nu är du i 2013 när du refererar till det, och det var väldigt länge sedan. Och det var ju ett tag när man höll på att prata mycket om de här, tveksamheterna i de kommunala bolagen när det gäller upphandlingar och annat. Så det har jag svårt att ha en

uppfattning om men självklart kan jag säga om det jag tycker är viktigt när det gäller, oavsett vilken del, stora upphandlingar är det viktigt att man har en upphandlingsförfarande där man tar in flera och värderar upphandlingarna på ett objektiva och transparent sätt. Det gäller oavsett om man är kommunalt eller privat bolag.

### **Hur arbetar ni med jämställdhet i bolaget? Har ni några jämställdhetsprogram**

- Nja inte mer än det som är lagstadgat håll jag på att säga... Men vi har ganska mycket tjejer som är anställda här om det är kön du funderar på.
- Som organisation är vi en jämställd organisation, vi har kommit längst beträffande ledningsgrupper. Det är ett aktivt arbete att ha en stor spridning av anställdas kompetenser och bakgrunder. Vi försöker få in medlemmar med olika bakgrunder oavsett om de är utländska och andra mångfaldsfrågor så att det speglar samhället. Det är viktiga frågor. Självklart har vi alla de här policydokumenten som handlar om jämställdhet. Sen är vi ISO-26 000 certifierade som handlar om hållbarhet, något jag kan tycka ni bör kika på.

### **Hur arbetar ni med olika sociala insatser i bostadsområdena? Hur hanterar ni utemiljön, sophantering, klottersanering, hanteringar av störningar, hantering av obetalda hyror**

- Vi jobbar jättemycket med utemiljön och vi är lite kända för att jobba med det. Ni kan gå in på vår hemsida men... Sen har vi att vi jobbar med Friends och vi jobbar med olika samhällsengagemang som vi kallar det. Framför allt i år jobbar vi med Friends. Men i utemiljön jobbar vi jättemycket med att det ska vara trevligt, tryggt och säkert att bo i våra fastigheter.
- Vi stöttar både med läxläsning och ledarskapsprogram av unga. Vi jobbar mycket i biskopsgården med ledarskapsprogram. När vi bygger bostäder är vi väldigt noggranna med närmiljön så att det blir en trygg miljö och inkluderade närmiljö. Bostadsrätter som ägarform, att bo i bostadsrätter

har man en annan kontakt med sina granna. Och då behöver man gemensamma lokaler man kan träffas i. Man måste även jobba med att stödja hållbarheten på andra sätt. Det behöver inte vara problem relaterat utan kan vara så att man endast vill göra det trevligt.