



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats

FEK P01 HT 2007

Hur styr politiker ett bolag?

– En studie av Staffanstorps AB

Författare:

Petter Georgson

David Olhed

Handledare:

Hans Knutsson

Förord

Vi vill tacka alla dem som med sin tid och kunskap hjälpt oss att göra denna uppsats möjlig. Tack till Henry Roos, Hans Johansson, Henrik Lethin, Torbjörn Lövendahl och Maria Olhed-Widenstedt.

Vi vill också tacka vår handledare Hans Knutsson för alla roliga och inspirerande möten, där vi fått konstruktiv kritik och bra vägledning.

Lunds Ekonomihögskola den 7 januari 2008

Petter Georgson

David Olhed

Sammanfattning

Titel: Hur styr politiker ett bolag? – En studie av Staffanstorps hus AB.

Ämne/Kurs: FEK P01 Magisteruppsats, 15 poäng

Författare: Petter Georgson, David Olhed

Handledare: Hans Knutsson

Företag: Staffanstorps hus AB

Nyckelord: Ägardirektiv, kommunala bolag, bolagisering, styrsystem, fastighetsbolag, utveckling

Syfte: Att via granskning av Staffanstorps hus AB som helhet, med beaktande av den dominerande politiska ideologin,, beskriva och analysera den kommunala verksamhetsstyrningen.

Metod: Vi har genomfört en kvalitativ studie, pga. vårt intresse av att ge frihet åt intervjupersonerna att uttrycka det de ansåg vara väsentligt. Uppsatsen är av deduktiv karaktär och en teoretisk referensram har sammanställts utifrån befintlig teori och modeller.

Teoretisk referensram: Levers of control, Management control systems

Empiri: De genomförda intervjuerna har försett oss med en djupgående inblick angående hur Staffanstorps hus AB styrs idag.

Slutsatser: Det mest väsentliga vi har kommit fram till i våra slutsatser är att Staffanstorps kommun idag styr Staffanstorps hus AB med mjuka händer och låter den operationella ledningen ta alla de detaljerade besluten rörande bolaget. Ägardirektiven som kommunen skrivit efterföljs av bolaget men där finns inga direkta incitament kopplade till uppfyllelse av målen i direktiven. Vi tror att om man utvecklar ett belöningssystem som är kopplat till ägardirektiven, kan man öka motivationen. Därmed tror vi att Staffanstorps kommun får en snabbare uppfyllelse av sina mål med bolaget.

Abstract

Title: How do politicians govern a company? – A study of Staffanstorps AB

Course: FEK P01, Master thesis, 15ECTS

Authors: Petter Georgson, David Olhed

Advisor: Hans Knutsson

Company: Staffanstorps AB

Key words: Owners directives, municipal corporations, the building of a corporate enterprise, control systems, real estate corporation, development

Purpose: By making a review of Staffanstorps AB as a whole, taking into account the dominating political ideology, describe and analyze the control of the municipal activities.

Methodology: We have carried out a qualitative study, due to our interest in giving the respondents freedom to express what they find essential.

Theoretical perspectives: Levers of control, Management control systems,

Empirical foundation: The interviews that have been carried out, have provided us with a thorough insight regarding the way in which Staffanstorps AB is governed today.

Conclusions: The most essential thing that we have come forth to in our conclusion is that Staffanstorps municipality today controls Staffanstorps LTD with soft hands and let the operational management take all the detailed decisions regarding the corporation. The corporation follows the owners' directives, that the municipal has written, but there exists no direct incentive connected to fulfilment of the goals in the directives. We believe that if they find out a reward system that is connected to the owner's directives, they can increase the motivation. Thereby we believe that Staffanstorps municipality receives a faster fulfilment of the goal within the corporation.

1. INLEDNING	7
1.1 Problembakgrund.....	7
1.2 Syfte.....	8
1.3 Avgränsning	8
1.4 Målgrupp/Intressenter	8
1.5 Disposition	9
2. METOD	10
2.1 Forskningsansats.....	10
2.2 Val av fallföretag.....	10
2.3 Primär och sekundärdata.....	10
2.4 Intervjuer.....	11
2.4.1Utförande	11
2.4.2 Respondenter.....	11
2.5 Reliabilitet.....	12
2.6 Validitet	13
2.7 Metoddiskussion/Kritik.....	13
3 TEORETISKT REFERENSRAMVERK	15
3.1 Teorikapitlets struktur	15
3.2 Kommunalt bolag – För- och nackdelar med bolagisering	16
3.2.1 Inledning	16
3.2.2 Tre syften	17
3.3 Styrssystem.....	17
3.3.1 Result controls.....	19
3.3.2 Action controls	19
3.3.3 Personnel controls	20
3.3.4 Cultural controls.....	20
3.3.5 Budget.....	20
3.4 Hur kan vi kontrollera och påverka en organisation?.....	21
3.4.1 Beliefs system	21
3.4.2 Boundary systems	22
3.4.3 Diagnostic control systems.....	25
3.4.4 Interactive control systems.....	26
3.5 Val av styrsystem	27

3.5.1 Sammanfattning	30
3.6 Kostnaden med styrsystem.....	31
3.6.1 Behavioral displacement	31
3.6.2 Gamesmanship	32
3.6.3 Operating delays.....	33
3.6.4 Negative attitudes.....	33
3.6.5 Sammanfattning	33
3.7 Styrproblem inom offentlig verksamhet	34
3.8 Analysmodell	35
4 EMPIRI.....	36
4.1 Företagsfakta.....	36
4.2 Staffanstorps AB - Från bolagisering till styrning.....	37
4.2.1 Kommunala bolag – Staffanstorps Kommun	37
4.2.2 Beliefs systems.....	41
4.2.2 Boundary systems	43
4.2.3 Diagnostic control systems.....	45
4.2.4 Interactive control systems.....	49
4.2.5 Problem med styrningen	49
4.2.6 Reaktionen från medborgarna.....	51
5 ANALYS	52
5.1 Inledning.....	52
5.2 Bolagiseringen	52
5.3 Vad använder Staffanstorps AB sig av för styrning idag?	53
5.3.1 Beliefs systems.....	53
5.3.2 Boundary systems	54
5.3.3 Diagnostic control	55
5.3.4 Interactive systems	57
5.3.5 Specifika kommunala förutsättningar	58
6 SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION.....	60
6.1 Utveckling av Styrsystemet i Staffanstorps AB	60
6.1.1 Styrningen idag	60
6.1.2 Utveckling av styrningen	61
6.2 Diskussion	62
6.3 Förslag till vidare forskning.....	63
BILAGOR.....	66

1. Inledning

I det inledande kapitlet ges läsaren en översikt om bakgrunden till vår frågeställning och de avgränsningar vi valt att göra. Läsaren får även en kort introduktion av Staffanstorps AB, det kommunala bolag som behandlas i denna studie. Slutligen presenteras uppsatsens målgrupp och intressenter.

1.1 Problembakgrund

Redan på 1870-talet uppstod det första kommunalägda bolaget i Sverige och efter en tid då socialistiska ideal dominerande och skepsisen mot kapitalismen var i ropet är nu åter bolagisering på modet. Idag väljer många kommuner att bolagisera delar av sina kommunala verksamheter, detta genom att göra om en kommunal förvaltning till ett aktiebolag där kommunen sedan står som aktieägare. Bolagiseringens övergripande syfte är som regel att uppnå en effektivare organisation, men effektiviseringen får inte ske på bekostnad av att kommuninvånarnas bild av organisationen och dess arbete försämras (Hansson, Collin 1991). I Staffanstorps kommun har det de senaste åren förts många diskussioner kring bolagisering av den kommunala verksamheten. En av de verksamheter som Staffanstorps kommun valt att bolagisera är deras allmännyttiga bostadsuthyrning, vilket har resultat i bildandet av bolaget Staffanstorps AB. Företaget är ansvarigt för kommunintern lägenhetsuthyrning och sedan år 2005 äger och förvaltar de, via ett helägt dotterbolag vid namn Staffanstorps Kommunfastigheter AB, även kommunens verksamhetslokaler. Bolagiseringen av verksamhetslokalerna skede i januari 2005 och vi finner det ytterst intressant att studera denna fråga medan de som tog beslut i frågan ännu är verksamma i bolaget.

När kommunen väl har valt att bolagisera en verksamhet kommer man osökt in på frågan på vilket sätt detta bolag skall styras. Före bolagiseringen styrde Staffanstorps kommun förvaltningen av sina verksamhetslokaler enligt en "direkt" modell. Detta innebar att kommunens företrädare, som består av både politiker och tjänstemän, var delaktiga i hela processen. Om kommunen önskade ingripa i den operativa beslutsfattningen var detta fullt möjligt. En nämnd inom kommunen har till ansvar att styra och uppfölja förvaltningen medan kommunstyrelsen har både en formell uppföljning och ofta en informell påverkan när det gäller verksamheten. När verksamheten bolagiseras överlämnar kommunen den direkt

operationella makten till bolagets ledning. Efter bolagiseringen styrs bolaget istället via bolagsordningen och ägarstyrningsdokument. (Pierre Sjöström, S) I denna uppsats vill vi dock behandla det kommunala bolaget som något större än enbart en självgående kommunal apparat. Vår förhoppning är att Staffanstorps AB, genom de teorier och modeller och teorier vi presenterar nedan, skall kunna ta till sig av de gjorda analyserna och utveckla sin styrning. Det här är ingen uppsats där två olika saker jämförs eller där argument bearbetas utifrån två olika sidor utan detta är istället en fallstudie, där en djupdykning hos Staffanstorps AB genomförs. Avsikten är att i förlängningen, utifrån analys, förse dem med en tydlig karta för hur deras styrning kan förändras i en fördelaktig riktning.

Med tanke på det vi nu reflekterat över ställer vi oss frågan om *hur de styr sitt bolag idag?* Detta öppnar upp för ytterligare en fråga kring *hur rådande styrsystem kan analyseras och utvecklas?*

1.2 Syfte

Att via granskning av Staffanstorps AB som helhet, med beaktande av den dominerande politiska ideologin, beskriva och analysera den kommunala verksamhetsstyrningen.

1.3 Avgränsning

Vårt urval, dvs. att enbart Staffanstorps AB används som respondent, kan ses som något begränsat. Dock har vi via företaget, teorin och intervjuerna fått ut mycket relevant fakta och fått en djupgående insyn i de processer som försiggår i en bolagiserad del av en kommun. Vi anser alltså vårt material vara tillräckligt för att kunna besvara frågeställningen. Bolaget som vi valt att studera är det allmännyttiga bostadsbolaget i Staffanstorps kommun, Staffanstorps AB och dess helägda dotterbolag, Staffanstorps kommunfastigheter AB. Dotterbolaget äger och förvaltar kommunens verksamhetslokaler.

1.4 Målgrupp/Intressenter

Uppsatsens målgrupp består dels av de kommuner som står inför en bolagisering av sin kommunala verksamhet och dels av de kommuner som undrar vilken styrning de bör tillämpa inom kommunen för att förbättra verksamheten efter det att bolagiseringen ägt rum.

Uppsatsens intressenter är även de kommunala invånarna som ges ökad inblick angående de effekter styrningen ger för kommunen som helhet och den enskilda invånaren i synnerhet.

Även studenter på företagsekonomiska institutioner i Sverige kan dra nytta av denna studie, då i alla fall författarna till denna uppsats känt att vi erhållit alltför begränsad information om den offentliga sektorns ekonomiska val, styrning och verksamhet.

1.5 Disposition

Uppsatsen inleds med problembakgrund, problemformulering och syfte. Detta för att ge en översiktlig beskrivning till uppsatsen och skapa ett intresse hos läsaren för ämnet ifråga. Efter denna introduktion följer en metoddel i vilken redogörs för de val som gjorts under uppsatsen, den intervjuteknik som tillämpats och hur pass uppsatsen når upp till de krav som ställs på validitet och reliabilitet. Väl här följer den teoretiska referensramen vilken innehåller en omfattande genomgång av den aktuella styrningslitteraturen. När insamlad teori har kritiserats och bearbetats finns övrig information att tillgå i form av den empiri som insamlats. Denna empiri består av en sammanfattning av vad de valda respondenterna uttalat sig om.

Tillsammans bildar dessa kapitel utgångspunkter för och utmynnar i en analys vilken följs av slutsatser och avslutande diskussioner.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att berätta om hur vårt tillvägagångssätt varit under uppsatsens gång och vilka metodval som gjorts. Vi kommer även motivera varför dessa val gjorts.

2.1 Forskningsansats

Vi har genomfört en kvalitativ studie och vid kvalitativ forskning eftersöks meningen med ett fenomen eller vad det fenomenet innebär. (Widerberg, 2002). Detta har passat väl in på vår studie då vi har genomfört en djupgående undersökning på ett enskilt fall. Valet gjordes på grund av att vi önskade ge respondenterna möjlighet att lägga fokus på det personen ifråga tyckte var väsentligt inom respektive område. Detta eftersom den fria fokusen skulle ha försvunnit om istället en kvantitativ enkätundersökning hade genomförts.

Uppsatsen är av deduktiv karaktär och en teoretisk referensram har sammanställts utifrån befintlig teori och modeller.

2.2 Val av fallföretag

För vårt ändamål var vi i behov av en kommunalt bolagiserad verksamhet, vilken var beredd att dela med sig av den information som vi behövde och dessutom var belägen inom ett rimligt geografiskt avstånd. Då vi sedan tidigare hade personlig kännedom om bolaget och dessutom hade läst om bolaget i olika tidningar och tidskrifter fann vi detta vara ett intressant arbetsobjekt. Något som ytterligare motiverade valet av respondent var det faktum att Staffanstorps kommun är en förhållandevis liten kommun. Detta var viktigt eftersom vi bedömde att det möjligen skulle kunna vara lättare att boka en intervju med den berörda personen i den lilla kommunen, än vad som skulle kunna varit fallet i en större kommun. Även det faktum att vi hade en personlig kontakt på bolaget, i form av en fastighetsförvaltare, påverkade vårt val av fallföretag.

2.3 Primär och sekundärdata

Under denna uppsats har vi mestadels använt oss av primärdata, i form av intervjuer med personer som innehar viktiga poster i Staffanstorps AB:s styrelse och i Staffanstorps

kommun. Till primärdata som samlats in genom intervjuerna läggs dessutom de dokument vi fått tillgång till, av vilka några finns med i uppsatsens huvudtext medan andra finns bifogade för den som önskar fördjupad läsning. Dessa dokument bör ses som sekundärdata, då de inte är insamlade eller utförda på grund av en önskan av oss om att så skall ske. Eftersom dessa dokument inte skapades med syftet att stötta denna uppsats finns möjligen vissa relevansbrister i det dokumenterade materialet.

2.4 Intervjuer

2.4.1 Utförande

Samtliga intervjuer har genomförts på de olika respondenternas respektive arbetsplatser. Följaktligen har Staffanstorps AB:s personal intervjuats i sin egen byggnad och politikerna i rådhuset i Staffanstorp. Detta gjordes för att skapa en trygghet hos respondenterna och ett förtroende för oss som intervjuare. En relativt öppen intervjumall har använts då frågorna var formulerade före mötet med respondenterna. Frågorna ställdes dock inte nödvändigtvis i kronologisk ordning. Skälet till detta var att en semistrukturerad face-to-face intervju bedömdes ge ökad möjlighet till tolkning av respondenternas svar. Med detta menas att när respondenten uttryckte sig utifrån sina egna erfarenheter, utan möjlighet att använda sig av förtryckta svarsalternativ, (Lundahl, Skärvad 1999), blev intervjuerna mer personliga och möjligheten att ställa följdfrågor av mer djupgående karaktär ökade. Därmed blev det enklare för oss att få ut det som önskas ur intervjun. Från början hade vi ambitionen att använda oss av en bandspelare för att dokumentera intervjuerna men då vi bedömde att respondenterna skulle svara friare om det som sades inte spelades in, valde vi att istället att föra löpande anteckningar under intervjuernas gång.

2.4.2 Respondenter

Valda respondenter är dels Staffanstorps AB:s VD respektive ekonomichef/administrativ chef. Dessa valdes då de innehar den önskvärda insynen i bolaget då de dagligen på nära håll följer bolaget och de styrningsprocesser som pågår. För att även inkludera den politiska aspekten utvaldes en av kommunens högst uppsatta och mest aktiva moderater samt en högt

uppsatt socialdemokrat, båda med god insyn och personliga åsikter om bolagiseringen och styrningen. För att ytterligare bredda perspektivet har även en intervju skett med en av bolagets medarbetare, då detta ger en exklusiv inblick angående hur processerna tillämpas i det operativa arbetet. I och med de nedan uppräpnade respondenterna anser vi oss ha fått tillgång till hela spannet av lämpliga intervjupersoner och därmed har en förhållandevis nyanserad bild av bolaget kunnat ges. Följande personer har intervjuats;

Hans Johansson – VD, Staffanstorps AB

Henry Roos – Administrativ chef/ekonomichef, Staffanstorps AB

Maria Olhed-Widenstedt – Fastighetsförvaltare, Staffanstorps AB

Torbjörn Lövendahl – vice ordförande i Staffanstorps AB:s styrelse och för socialdemokraterna sittande oppositionsråd i Staffanstorps kommun.

Henrik Lethin – Styrelseordförande i Staffanstorps AB och partisekreterare för moderaterna, vilka har majoritet i Staffanstorps kommun.

2.5 Reliabilitet

En undersökning har en hög reliabilitet om studien bedöms kunna upprepas utan att resultatet ändras i allt för stor utsträckning (Patel, 1987). Detta fenomen kallas även replikerbarhet (Jacobsen, DI, 2002). En tydlighet i metodbeskrivningen avseende studiens tillvägagångssätt var därför av största vikt. Då de genomförda intervjuerna tolkades av oss författare minskade reliabiliteten något, eftersom inte vi rimligen kunde känna till hur någon som har för avsikt att upprepa studien skulle ha tolkat ett liknande intervjumaterial. Sammanfattningsvis kan därför sägas att reliabiliteten i denna studie kunde varit högre, men då kanske på bekostnad av mindre intressanta respondentsvar. Vi försökte sammantaget höja reliabiliteten genom att genomföra alla intervjuer på den aktuella personens arbetsplats och använda ett liktydigt eller åtminstone likartat frågeformulär som bas för den aktuella intervjun. I och med att vi som intervjuare träffade våra respondenter personligen hade vi automatiskt viss påverkan på dessa. Detta är en så kallad forskareffekt som i största möjliga mån skall elimineras. I vårt aktuella fall upplevde vi dock inte forskareffekten som alltför betydande då de olika personerna endast blev intervjuade en gång var, vilket ledde till att varken vi eller våra respondenter gavs möjlighet till alltför mycket tankebanor i prejudicerande riktning. Därmed upplevde vi att intervjuerna genomfördes med hänsyn till variablerna närhet och distans.

2.6 Validitet

Vad gäller den yttre validiteten så avgör den i vilken utsträckning vårt studieresultat kan användas till att generalisera mot andra fall. (Jacobsen, DI, 2002) Det är dock naivt att tro att man, efter att ha undersökt endast ett fallföretag, skulle kunna generalisera dessa resultat på samtliga kommuners verksamheter. Vår genomgående strävan var dock att nyckelresonemangen skulle vara generaliserbara. Den inre validiteten rör istället huruvida vi mätt det vi avsett att mäta (Jacobsson, DI, 2002). För att öka den inre validiteten har noggranna förberedelser ägt rum inför intervjutillfällena, och vi har på så sätt försökt eliminera risken att vi inte skulle få ut rätt information från respondenterna. Hade antalet respondenter varit än mer omfattande hade den inre validiteten ökat, men vi anser ändå att vår studie uppnår tillräcklig samlad validitet.

2.7 Metoddiskussion/Kritik

Vår kontakt på insidan av företaget till trots upplever vi inte oss ha påverkats i någon viss riktning. Kontakten har använts för att kunna komma i kontakt med människor och få tillgång till material som vi kanske inte annars hade kunnat få tillgång till. Alla respondenter har intervjuats utifrån liknande förutsättningar och vi upplever oss själva ha granskat Staffanstorps AB utifrån en relativt neutral grundsyn och med kritiska ögon. Dock kan våra medvetna och omedvetna politiska ställningstaganden ha påverkat det som skrivits. Det kan diskuteras huruvida intervjuerna kunde ha utförts på ett annorlunda sätt, då med mer strukturerade frågor och ökad tydlighet gällande vad vi vill uppnå från respondenten. Försvaret är dock att vi, via vår något lösryckta semistrukturerade intervjuguide, förmodligen har fått reda på betydligt mer matnyttig information än vad vi fått om vi strikt hade hållit oss till manus. Det var nämligen då respondenten använde sina egna ord och utvecklade våra inledande frågeställningar till mer vittgående resonemang som vi kände att intervjuerna lyfte och personerna ifråga visade sin fulla kunskap om ämnet. Denna kunskap utmynnade som regel i ytterst intressanta diskussioner och gav oss som forskare en såväl allsidig som djupgående kunskap om ämnet. Vidare kan tyckas att vi kunde ha intervjuat fler respondenter, detta för att öka validiteten och kanske ge mer tyng åt denna uppsats. Som vi nämnt upplever vi ändå att vi har täckt hela spannet av lämpliga intervjupersoner. Syftet vi arbetar efter har varit att med intervjuerna som en essentiell del, beskriva och analysera verksamhetsstyrningen. Även om fler personer hade intervjuats är vår slutgiltiga bedömning att inte detta hade tillfört

speciellt mycket av värde att lägga till detta omfattande material vi redan förfogade över.

3 Teoretiskt referensramverk

I detta kapitel kommer vi att börja med en inledande beskrivning av hur vi bearbetat teorin i vår uppsats. Teorin kommer att inledas med ett kort bakgrund kring bolagiseringens för- och nackdelar. Vidare kommer teorin kring styrsystem presenteras enligt den struktur som beskrivs i det inledande stycket. Slutligen kommer problem och kostnader med de olika styrsystemen att beskrivas.

3.1 Teorikapitlets struktur

Arbetsgången sker enligt följande upplägg. Vi inleder på en väldigt översiktlig nivå utifrån vad bolagiseringslitteraturen erbjuder kring bolagiseringens för- och nackdelar. Denna teori ger läsaren en grundläggande syn angående huruvida vi överhuvudtaget skall ha kommunala bolag. Vidare utreder vi om varför ett styrsystem är nödvändigt i en organisation, detta med Simons och Merchant et als teorier som utgångspunkt. Vi anser att dessa ger läsaren en tydlig teoretisk grund. När detta är gjort går vi ner en nivå och tar reda på vilka styrsystem som är lämpliga både vad som gäller privata och offentliga organisationer, utifrån lämplig teori om befintliga styrsystem. Efter detta har vi fått en förhållandevis tydlig bild av den aktuella bakgrunden till de olika styrsystemen i form av grundteorierna. Slutligen går vi in på valet av styrsystem, där läsaren får en uppfattning om vad man bör tänka på inför sitt val. Kostnaden och problemen med dessa styrsystem tas sedan upp för att läsaren ska få en kritisk inblick i de olika systems kända nackdelar. Nedan följer en figur som är ämnad för att beskriva vår bearbetning av teorin. Denna modell kommer senare att användas i vår analys av styrningen i Staffanstorps hus.

	Control systems → Levers of control ↓	Action Control	Result Control → Målstyrning	Personnel Control	Cultural Control	Budget
Tight Control	Beliefs systems Boundary systems Diagnostic control systems					
Loose Control	Interactive systems					

3.2 Kommunalt bolag – För- och nackdelar med bolagisering

3.2.1 Inledning

Syftet med bolagisering är att skaka om en steltnad byråkrati och uppnå en större ekonomisk effektivitet inom verksamheten. För öka effektiviteten är en hög nivå av avgränsning och frikoppling, avseende ex. ekonomi och inflytande, av största vikt. Exempel på avgränsning är att ett bolag blir en egen enhet inom kommunen. Ett exempel på frikoppling är handlingsfriheten gentemot kommunen. I praktiken är frikopplingen och avgränsningen långt ifrån självklar. Bolaget skall njutas, men i lagom omfattning heter det. Kommunen har en inbyggd ovilja att helt släppa bolaget och kommunal påverkan sker i form av: Krav på politikerrepresentation i styrelserna, fördelaktiga avtal mellan bolag och kommun och en bolagsordning inkluderande offentlighetsprincipen. I realiteten skapas därmed en hybrid

mellan ett rent AB och förvaltningsnämnden – Ett s.k. nämndbolag. Detta innebär att nämndbolaget lever upp till samhällets demokratiska krav, men kanske inte får den genomdrivande effekten avseende ekonomisk effektivitet som kanske annars kunnat uppnås (Collin & Hansson, 1991)

3.2.2 Tre syften

Enligt Collin och Hansson finns det tre roller eller syften en kommun har med att genomföra en bolagisering. Med detta menas att en kommunstyrelse, när bolagiseringsfrågan är på tapeten, förespråkar en eller flera av dessa anledningar för att bolagisera verksamheten ifråga. En av dessa är rationaliseringsrollen, när effektivisering av verksamheten t.ex. genom omorganisering är önskvärd. Effektivisering sker inte över en natt men bara vetskapen hos de anställda att de nu befinner sig i ett bolag och ingen strikt kommunal organisation, kan höja effektiviteten. Den andra rollen är avtalsregleringsrollen som har till syfte att underlätta vidsamarbete med andra organisationer. I vissa avtal där t.ex. kommunen tecknar avtal med en utomstående leverantör kan kommunen ibland behöva argumentera för olika saker som ter sig främmande för en utomstående aktör. Detta kan t.ex. vara att kommunen kanske inte har möjlighet att gå in på en okänd geografisk marknad eller att de inte får gynna eller missgynna den aktuella kommunens medborgare i förhållande till varandra. Då avtalen i avtalsregleringsfallet är kopplade till det kommunala bolaget och inte kommunen i sig behöver inte samma hänsyn tas till ovan nämnda variabler. Därmed underlättas affärsklimatet mellan kommun och utomstående aktörer. Det tredje syftet kommunen kan ha med en bolagisering är att bolaget skall verka i en konkurrentroll. Avsikten kan t.ex. vara att förbättra konkurrensen på en marknad genom att starta ett bolag. Ett alternativt kan vara att, i kombination med rationaliseringsrollen, förbättra och effektivisera den kommunala verksamheten genom att låta den vara en konkurrent på en konkurrensutsatt marknad.

3.3 Styrssystem

Merchant et al beskriver styrsystemen som system avsedda för att skydda företaget mot att anställda gör saker som inte ligger i organisationens intresse. Detta gäller både när de anställda misslyckas med uppgifter de blivit tilldelade eller att de helt enkelt gör saker de inte skall göra.

Författarna radar upp tre anledningar till varför de anställda behöver styrsystem.

Lack of direction – Det finns anställda vars prestation är dålig på grund av att de inte vet vad organisationen de jobbar för vill ha ut av dem.

Motivational problems – Målet hos individen är inte alltid detsamma som organisationens.

Den anställda arbetar då inte i organisationens intresse utan mer i sitt eget.

Personal limitations – Personalen kan vara begränsad i sitt arbete på grund av kunskap, intelligens, brist på utbildning eller träning.

Skärvad et al (2000) skriver att det finns ett behov av styrsystem eftersom företaget inte alltid kan förvänta sig att medarbetarna gör det som organisationen finner är bäst. Det kan bero på att den anställde inte är förtrogen med de mål som organisationen har satt upp. Medarbetaren kan även göra valet att inte arbeta mot organisationens mål även om de är kända, utan istället prioritera egna mål. Kongruensen mellan organisations och individens mål befinner sig inte alltid på en önskvärd nivå. Även bristen på utbildning, information och kunskap kan ge medarbetaren svårt att veta vad som är rätt beteende.

Westrup (2002) skriver att de ekonomiska styrsystem som finns inom den offentliga sektorn, finns till för att kommunerna ska ha möjlighet att få sina politiskt framtagna mål realiserade och att detta skall kunna ske utan att verksamheten svävar ut rent ekonomiskt.

Kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och de olika nämnderna utgör den kommunala ledningen vilka har till uppgift att styra verksamheten åt rätt håll. Den kommunala ekonomiska styrningen fungerar på ett liknande sätt som den privata men det finns en huvudsaklig skillnad; Kommunerna styrs av politiker som skall jobba för att sina medborgare i det främsta ledet.

Westrup tar upp tre punkter som sammanfattar vad syftet med styrsystem är för den kommunala verksamheten:

Att mäta framgångarna för verksamheten i relation till målen för verksamheten.

Skapa information kring resultatet i verksamheten så att resurserna kan fördelas inom kommunen.

Att finnas som stöd till verksamheterna för att nå deras mål och syften.

3.3.1 Result controls

När man använder sig av resultatstyrning betyder det att belöningar tilldelas de som varit med och skapat ett gott resultat och/eller att man bestraffar de som varit inblandade i att resultatet blev dåligt. Belöningarna fungerar här som en motiverande faktor. Resultatstyrning används ofta i organisationer där självständighet prioriteras och är ett indirekt sätt att styra på. Fokus ligger inte uttalat på den anställdes handling utan på resultatet av den. (Merchant et al, 2003)

Författarna pratar vidare om *tight result controls* vilket anger hur strikt företaget tillämpar resultatstyrning i sin strävan efter resultatuppfyllning.

3.3.2 Action controls

Till skillnad mot resultatstyrning är action controls ett direkt styrsystem där kontrollen av de anställdas handling ligger i fokus. Denna styrning används i organisationer som vill/behöver lägga mer fokus på att hindra felaktiga handlingar och uppmuntra riktiga handlingar. På detta sätt hoppas organisationerna ifråga kunna uppnå ett positivt resultat.

Om action controls skall vara effektiva måste ledningen veta vilka handlingar som är önskvärda alternativt inte önskvärda. Ledningen skall även ha en möjlighet att se till att de önskade handlingarna inträffar eller att de oönskade inte inträffar.

För att kontrollera utförda handlingars överensstämmande med önskade handlingar krävs enligt Skärvad et al (2000) att;

Organisationen med god träffsäkerhet kan identifiera vilka handlingar som leder till att målen uppfylls.

Det går att säkerhetsställa vilka handlingar som utförts.

Granskningarna av handlingarna leder till samma resultat oberoende av granskare.

Handlingarna skall kunna granskas i princip direkt efter utförandet.

Individen förstår vilka serier av handlingar som krävs för en given situation.

Merchant et al skriver även om *tight action control* och att de fysiska begränsningar som ett företag kan ha via lås och lösenord kan ses som en form av tight kontroll. Även de

administrativa begränsningarna kan i viss mån vara av tight karaktär, dvs. att om personalen granskas ofta och detaljerat anses styrsystemet vara tight. Vid tight action control är även ansvarsskyldigheten för handlingarna av stor vikt och tillämpning av belöningar/straff är väsentligt

3.3.3 Personnel controls

Merchant et al beskriver personnel controls som ett styrsystem där grunden är att personalen har inneboende naturliga tendenser till att motivera och styra sig själv, detta då människors samvete styr dem i rätt riktning. Styrsystemet bygger även på det faktum att de anställda blir tillfredställda av att känna att de gör ett bra arbete och att de även mår bra av att se organisationen som helhet gå bra.

Skärvad et al (2000) skriver att självstyrning är möjlig att uppnå och är att föredra eftersom när medarbetarna vet vad de behöver uppnå och hur de ska uppnå detta, skapas som regel motivation och engagemang hos dem.

3.3.4 Cultural controls

När Merchant et al skriver om att cultural controls är en styrform som bygger på ideologier, tradition, normer, värderingar och attityder. Den typen av styrning fungerar bäst i en organisation där det finns känslomässiga band mellan ledningen och övriga medarbetare. I och med de relativt närstående relationer som föreligger kan en stark kultur, med gruppsyck som bas, växa fram.

3.3.5 Budget

Gustafsson (1999) skriver om budget som ett styrningsverktyg för många kommuner. Han skriver vidare att budgeten ofta fungerar som det centrala styrverktyget i verksamheter med en förtroendevald ledning. I kommunallagens åttonde kapitel står skrivet att kommunen varje år skall upprätta en budget och därmed har kommunen ingen möjlighet att välja bort detta. Med hjälp av en budget kan verksamheten kontrolleras, styras och resurserna fördelas.

3.4 Hur kan vi kontrollera och påverka en organisation?

Robert Simons (1995, 1992) beskriver hur man på olika sätt kan kontrollera och påverka strategin i ett företag. Simons utgår ifrån fyra steg av kontroll som alla styr en strategiskt påverkbar faktor. Tanken som Simons förmedlar är att styrsystemens styrka, för kontroll av företaget, är att de olika systemen fungerar som ett komplement till varandra.

3.4.1 Beliefs system

Vad har vi för syfte?

Beliefs systems utgår ifrån att ledningen i företaget kommunicerar ut ett antal kärnvärden och syften med sin organisation, exempelvis genom en vision för företaget. Den som arbetar på företaget kan via denna vision uppfatta vilka övergripande mål/syften de arbetar för. Detta system ser till att personalen finner en motivation och mening med sitt jobb. Det visar även för den anställde vad där finns för möjligheter och uppmuntrar dem till att, inom företagets vision, sträva för att ta vara på dessa möjligheter. (Simons 1995, 1992)

Styrning:

Målstyrning är en typ av resultatstyrning vilken går ut på att man tittar på verksamhetens övergripande mål för att sedan dela ut mer detaljerade mål till vardera enheten i organisationen. Målen kan även ligga på individnivå. Johansson (1995) har tagit fram några huvudpunkter för att organisationen skall få målstyrningen att fungera i praktiken.

Målen skall vara *konkreta och kvantitativa* i sin mätbarhet.

Dem skall vara *framtagna i samarbete* mellan berörda personer i organisationen för att i högre utsträckning accepteras. En *tidsplan* för målens uppfyllelse måste finnas. Slutligen är *tillgängligheten till information* av största vikt om utvecklingen mot måluppfyllelsen skall gå smidigt och önskvärda justeringar skall kunna genomföras. Till målstyrningen kopplar Merchant et al vikten av att använda ett väl fungerande belöningsystem.

Skärvad et al (2000) menar på att målstyrning fungerar på organisationens alla nivåer medan effektivitet enbart kan uppnås ifall rätt kunskap finns om vilka mål som organisationen har.

Resultatmålen måste både vara mätbara och påverkbara.

Kärnvärden/mål kan även styra organisationen via så kallad *kulturell styrning* och den kan formas genom följande grepp;

Gruppbaseade belöningar, man belönas som grupp och inte som individ, vilket stärker kulturen i företaget och ger gruppen ett gemensamt mål att arbeta mot.

Rotation bland de anställda inom organisationen, ökar det sociala umgänget i organisationen och låter de anställda se varandras respektive problem och målsättningar.

Fysiska och sociala arrangemang, exempelvis kontorslandskapet, inredningen, klädkoden, och gemensamma ord för olika uppgifter och arbeten påverkar organisationskulturen.

Attityden från ledningen, ledningen skall arbeta i samklang med verksamma kulturen och de ska agera konsistent med sina uttalanden för att frambringa en kulturell målmedvetenhet hos medarbetarna. (Merchant et al 2003)

Mintzberg (1983) skriver om styrning med hjälp av *standardiserade normer*. Han menar att medlemmarna i organisationen kan styras genom ett gemensamt system av normer, vilket kan liknas vid en kulturell styrform.

3.4.2 Boundary systems

Vad får vi göra?

Simons nästa steg är Boundary systems. Med detta menas på vilka sätt företagets uttalade gränser är kopplade till vilken önskvärd risknivå som finns, och hur man bäst undviker risk i företaget. Kopplat till strategin så kan det förklaras med enkla ord, nämligen vad organisationen vill att medarbetarna bör göra och inte göra. Meningen med detta strategistyrningssystem är att man kommunicerar ut företagets önskade marknadsposition. Faktorerna kan vara av både finansiell karaktär och icke finansiell karaktär. En del företag har ett uppställt regelverk för hur de anställda bör agera, så kallade ”standards of conduct”. I företag där ryktet är viktigt är oftast reglerna fler. En annan form av boundary systems är direktiv angående vad man vill uppnå med sin strategi, vilka marknader som skall penetreras och vilka marknader vi inte vill in på. Ledningen kan då visa var man är villig att lägga kommande investeringar. Simons jämför dessa system med bromsarna på en bil, finns de till för att få bilen att gå fortare eller långsammare? Han menar på att dessa system behövs för att individerna i företaget ska kunna utveckla företaget på ett säkrare och mer hållbart sätt. De tre viktigaste egenskaperna hos boundary systems är att dem hjälper till att behålla och stärka

trovärdigheten företagets trovärdighet och dem fungerar som en guide angående var de anställda kan hitta möjligheter till utveckling och var de inte kan. Slutligen fungerar för att försäkra ledningen om att de anställda arbetar enligt deras filosofi och i och med detta kan ledningen ägna mer tid till annat. (Simons 1995, 1992)

Styrning:

Action controls är en form av styrning genom gränser.

Merchant et al delar upp styrsystemet i fyra former.

Behavioural constraints finns i två former och nästintill omöjliggör de anställda att göra fel. Detta sker delvis genom fysiska hinder, exempelvis via lösenord och lås för åtkomst av dator, skrivbord etc.

Den andra formen är av administrativ karaktär och hindrar personalen från att ta vissa beslut med hjälp av restriktioner. Ett exempel är att samma person inte har befogenheter att både skriva ut checkar och att ta emot checkar, författarna kallar detta *seperation of duties*.

Preaction reviews innebär att en överordnad undersöker en underställds action plan innan de tas i bruk. Där kan sedan ställas krav på förändringar innan planen godkänds. Ett exempel på en formell användning av detta är att en anställd bara har en viss summa han/hon får spendera innan han/hon måste få ett godkännande från överordnad.

Action accountability syftar på att de anställda hålls ansvariga för vad de gör. För att kunna använda sig av denna styrning krävs att organisationen;

- ✓ Definierar vilka handlingar som är acceptabla och oacceptabla.
- ✓ Kommunicerar dessa definitioner till de anställda
- ✓ Observerar eller söker efter vad som hänt när något inträffat
- ✓ Belönar goda handlingar eller straffar dåliga handlingar

Redundancy involverar att organisationen har extra kapacitet eller någon form av backup med anställda/maskiner så att arbetet kan utföras även vid oväntade händelser.

I figuren nedan kan utläsas vilka action controls som påverkar de olika styrproblemen.

Control problems			
Type of action controls	Lack of direction	Motivational problems	Personal limitations
Behavioral constraints		X	
Preaction reviews	X	X	X
Action accountability	X	X	X
Redundancy		X	X

Merchant, 2003, Management Control systems, sid 71

Mintzberg (1983) skriver att ett av sätten att på grundläggande sätt styra och samordna en organisation är genom **direktstyrning** eller så kallad direkt ordergivning. Detta fungerar lika enkelt som det låter dvs. genom att en chef styr via en direkt order och medarbetaren följer direktiven han/hon får. Mintzberg tar även upp att en **standardisering av arbetsprocessen**, vilket innebär att man har en standard för hur arbetsprocessen i organisationen skall utformas, används till att styra. Medarbetarna får då reda på vad som skall utföras och hur detta skall gå till.

En annan form av boundary systems är **personell controls**. Här kan man styra gränserna med hjälp av personalen i sig själv och deras personliga gränser. Det finns tre faktorer att tänka på vid denna typ av styrning;

Val och placering av de anställda, det är av största vikt att hitta rätt person till rätt plats.

Träningen av personalen och slutligen *utformningen av jobben*, där de anställda tillgodoses med nödvändiga resurser. Arbetet får inte bli för komplext utan det skall finnas möjligheter för personalen att göra det de kan inom gränserna. (Merchant et al 2003)

Inom **Cultural controls** finns ofta avgränsningar genom olika former av dokument.

Policies är formellt skrivna dokument som upplyser om de gemensamma värderingarna, hur organisationen bör fungera, vilka ägaråtaganden som föreligger och om hur man som anställd allmänt bör uppföra sig. (Merchant et al 2003)

Slutligen kan även en **budget** ses som en styrning genom gränser, detta då budgeten innehåller gränser som inte är tänkta att överskridas. (Andersson 1995)

3.4.3 Diagnostic control systems

Vad har vi gjort?

Företaget använder diagnostic control systems till att styrka, kontrollera och säkerställa att målen som företaget ställt upp uppfylls. Ledningen använder detta system som ett övervakningsinstrument för resultatet, där de kan justera det som avviker från beräknad prestation. Simons berättar att en vanlig syn på styrsystem är att dem fungerar som en termostat där justeringar äger rum utifrån den feedback som erhållits. Via systemet mäts olika värden från ett förlopp och när man jämför dessa värden med hur det verkliga resultatet blev, finns där då en möjlighet att ändra på de planerade värdena.

Budget, planering och resultat är alla vanliga beskrivningar och exempel på diagnostic control systems. Redovisningssystem, projektövervakningssystem och affärsplaner räknas också till dessa system. Simons hävdar även att det balanserade styrkortet är ytterligare ett exempel på denna sorts system. Diagnostic control systems är olika instrument som kan användas för att företagets uttalade strategi skall uppfyllas av medarbetarna. Fokus bör ligga på att man mäter dimensioner som i sin tur är kopplade till de kritiska framgångsfaktorerna. Då dessa faktorer är olika från företag till företag blir intresset av vilka faktorer man bör mäta olika. Exempel på mätbara faktorer är kvalitet, tillväxt av olika slag, lönsamhet och hur väl man penetrerat marknaden. Organisationen får inte glömma att de mått man vill använda sig av skall vara mätbara och att dem skall kunna vara förändringsbara efter en feedbackprocess. Oftast kopplar företagen sina respektive belöningsystem till nämnda diagnostic control systems, vilket ger medarbetaren en anledning och vilja att efterfölja dem. Sammanfattningsvis kan sägas att dessa diagnostic control systems finns till för att toppledningen ska slippa att hela tiden kontrollera att deras mål uppfylls. Istället kan ledningen känna sig trygga med att systemet ser till att företaget befinner sig på rätt spår och kan istället fokusera på mer övergripande frågor. (Simons 1995, 1992)

Styrning:

Resultatstyrning är som tidigare nämnts en del av diagnostic control systems.

För att erhålla en lyckad resultatstyrning;

1. Måste ledningen veta vad för resultat de är ute efter och kommunicera ut detta till

företaget så att de anställda får veta vad som gäller.

2. Det måste finnas en möjlighet att påverka resultatet för den som blir kontrollerad.
3. Det måste vara effektivt mätbara resultat. Detta innebär att organisationen måste genomföra en kritisk resultatgranskning och t.ex. utvärdera hur stor del av resultatet som påverkas av slumpen. Personen som kontrolleras bör inte själv medverka i en eventuell utvärdering. Cheferna måste få den anställda att förstå den ansvarsnivå de blivit tilldelade och ge dem information angående hur de kan påverka sin output.
(Merchant et al 2003)

Mintzberg (1983) skriver att organisationer via en *standardisering av output* kan styra resultatet istället för arbetsprocessen. Det kan exempelvis vara lönsamhetsmål som preciserats.

Budget ingår också som ett diagnostic control systems.

Westrup (2002) beskriver att uppföljningen av de offentliga verksamheterna är något politikerna skall utföra för att kunna kontrollera och bilda sig en uppfattning om verksamheten. Vid uppföljning får den politiska ledningen en uppfattning om vad verksamhetens resurser används till och det är därför av stor vikt att kommunens styrsystem har denna insikt inbyggd, annars är risken att kontrollen av bolaget försvinner.

3.4.4 Interactive control systems

Vad bör vi göra?

Simons beskriver interactive control systems som ett system där intresset ligger i att organisationen utvecklas och är lärande, med en tydlig fokus på omvärlden. Syftet med systemet är att söka efter och identifiera mönster av förändring i företagets omvärld. Något som författaren tillägger här är att strategisk osäkerhet inte går att förutse och att denna osäkerhet måste beaktas.

Systemet innebär att en företagsintern dialog, där alla nivåer inom organisationen är delaktiga, äger rum. Dessa dialoger skall vara av hög prioritet och sanktioneras av organisationens ledande funktioner. Innovation är något som belönas i det interaktiva tänkandet eftersom fokus inte ligger på dagens strategier utan på vad som skall göras i framtiden. Dessa system tenderar oftast att vara tekniskt okomplicerade. (Simons 1995, 1992)

Styrning:

Skärvad et al (2000) skriver om att man inom målstyrningen vidareutvecklat ovan nämnda styrning till något som kallas för *målsamtal*, vilka skall ligga till grund för individuell målstyrning av medarbetarna. Vid dessa samtal skall en chef och en medarbetare sätta sig ner tillsammans och arbeta fram, tala om och utveckla medarbetarens ansvar, mål och arbetsuppgifter. Den aktuella organisationen planerar för framtiden och anpassar kraven utifrån varje enskild medarbetare i strävan mot att stärka organisationen.

I *budgetprocessen* är en dialog inom företagets olika nivåer nödvändig och därav ingår även det styrverktyget i genomgången av Interactive control systems.

Andersson (1995) beskriver budgetprocessen som en viktig del i budgetarbetet. I budgetprocessen är många olika anställda inblandade och aktiverade. Ledningen i organisationen är dem som initierar budgetarbetet och även de som fattar det slutgiltiga beslutet rörande budgeten. Cheferna för de olika budgetarna ser till att dela ut ansvaret till personal inom de olika verksamheterna. Budgetprocessen löper enligt följande; uppställning av budget, genomförande av budget och slutligen uppföljning av budget.

3.5 Val av styrsystem

Merchant et al säger att när företagets styrsystem utformas måste organisationen veta vad för mål man önskar uppnå och vad man önskar få ut av den anställda personalen. Ju mer specifik man kan vara gällande att ha reglerat vilka handlingar som eftersträvas, desto lättare blir det att utforma sitt styrsystem. Detta leder bland annat till att organisationen får ett effektivare styrsystem. Av stor vikt för företagen är att se över sina respektive nyckelresultat och nyckelresurser, vilket kan leda till betydande resultatförbättringar.

Skärvad et al (2000) uttrycker att det vid val av styrsystem är viktigt att systemet är anpassat till organisationens affärsidé. Teknologin som kan/skall användas i systemet skall anpassas till och matchas gentemot individerna i organisationen.

Följande ledningsbeslut avseende val av styrsystem måste fattas;

- *Vad för styrsystem skall vi ha?*
- *Hur tight kontroll skall vi använda oss av?*

Om ett företag väljer *resultatstyrning* som styrmetod har detta både fördelar och nackdelar. Fördelar som resultatstyrningen har är att även om de anställda inte alltid vet vilka handlingar som är att föredra inom organisationen, finns där tydliga mål och riktlinjer angående vad som bör presteras. De anställda på företaget kan vara väldigt självständiga och samtidigt låta sig styras i rätt riktning. Det måste finnas plats för innovationsmöjlighet inom ramen för att rätt resultat skapas, då detta skapar motivation och utveckling för den anställda. Även "learning-by-doing" effekter finns med detta system, samtidigt som resultatstyrning är ett relativt billigt sätt att styra på. En nackdel är dock att när resultatet är otillfredsställande är det svårt att veta vilka handlingar det är fel på. När ägarna lägger risken på de anställda att ansvara för ett visst resultat tenderar den anställda att riskminimera sig istället för att försöka värdemaximera. Alla anställda har nämligen inte ett intresse av att bli resultatstyrda och är inte heller riskbenägna nog att följa ett resultatmål med belöning/bestrafning som naturlig påföljd. En del vill bara arbeta sina åtta timmar och sedan gå hem, och en naturlig följd av detta är att inte resultatstyra den typen av anställda.

Johansson (1995) har riktat kritik mot målstyrningen inom de offentliga verksamheterna. Detta eftersom målstyrningen kräver klara mål och politiska beslut oftast inte är synonyma med begreppet *klara mål*. Därav blir många situationer av politisk karaktär aningen svårstyrda och följaktligen blir resultatmätningen svår genomförd. I politik och dess styrning finns många kompromisser och konflikter och då målstyrningen kräver enighet är detta inte ett lämpligt styrsätt för politiska organisationer.

Vid *action control* finns fördelen att det är den styrningen som har mest direkt form av kontroll. Då man här styr handlingarna och inte resultatet behövs ingen övervakning när det gäller resultatet. Styrningen är lämplig när det är kritiskt att verkligen ta rätt beslut från början. Till exempel för en viktig investeringsfråga.

Dokumentationen som följer via action control är omfattande och mycket kunskap dokumenteras, vilket är positivt om företaget har anställda som nyckelresurser och det finns

risk att de lämnar företaget.

Nackdelar som action controls visar på är att styrningen har en tendens att begränsa de anställdas kreativitet och innovationsbenägenhet. Styrningen är beroende av att företaget vet vilka handlingar som krävs, gärna på en detaljerad nivå, vilket kan vara svårt för ledningen att veta. Regelsystemet kan ibland bli så pass inarbetat hos de anställda att de blir främmande för förändringar, vilket ibland kan leda till slarvighet, styrning mot fel resultatmål och negativa attityder. Slutligen menar Merchant et al att detta styrsystem är relativt dyrt att använda.

Skärvad et al (2000) anser att nackdelarna med handlingsstyrningen ligger i att medlen ibland vid denna styrform, kan bli viktigare än målen. Det finns även en risk för att passivitet kan uppstå hos medarbetaren då han/hon bara gör det personen ifråga blir tillsagd.

När det gäller *personnel/cultural controls* är de positiva effekterna relativt stora och de negativa förhållandevis små. Det är även ett väldigt billigt sätt att styra på. Dock finns problemet att *personnel/cultural controls* oftast inte är tillräckliga som styrsystem, men om en styrande kultur eller personlighet i företaget kan etableras kan man skära ner på användningen av de övriga styrsystemen.

Broman (1986) beskriver att de offentliga verksamheternas har stor nytta av *budgeten* då det oftast är genom denna som planeringsarbetet sker. Budgeten ser till att resurserna och även behovet av arbetskraft regleras. Att hushålla med begränsade resurser är viktigt i en offentlig verksamhet och budgeten hjälper till med detta. Det gäller dock för ledningen att veta vilka mål som bör eftersträvas och få in dem konkret i budgeten, annars fyller den inte sin funktion som styrningsverktyg. Utformningen av en budget ska vara lättförståelig så att medarbetarna i de olika nivåerna förstår den och därmed kan följa den.

Budgeten är en styrform som Wallander (1995) kritiserar. Han kritiserar inte bara budgeten i privata företag utan även användandet av budget inom den offentliga verksamheten. Han menar att budgeten i flertalet fall är onödig och att den oftast inte är delaktig i styrningen. I och med att budgeten oftast avviker mot det verkliga utfallet, förlorar den sitt värde som styrsystem. Budgetens prognoser bygger oftast på det förflutna och för lite hänsyn tas till framtidstrenderna. Budgeten bör enligt Wallander bytas ut mot ständigt uppdaterade prognoser. Det viktiga är att prognoserna sker ofta och är så okomplicerade som möjligt.

Prognoserna ska vidare vara lättförståliga för ledningen för att underlätta för snabbt beslutsfattande.

För att kunna veta hur tight control företaget bör styra efter, behöver man ställa tre följdfrågor:

- ✓ Vad är det potentiella fördelarna med tight kontroll?
- ✓ Vad är kostnaden?
- ✓ Vad finns där för sidoeffekter med tight kontroll?

Tight kontroll är något som generellt passar bäst inom de moment som rör företagets kritiska framgångsfaktorer. Dessa moment är föränderliga och följer företagets finansiella och icke finansiella utveckling. Även där det i tidigare områden gått dåligt för organisationen kan styrningen stärkas med hjälp av tight kontroll. Nackdelarna med tight control är att kostnaden ofta är hög och att systemet är tidskrävande system. Tight kontroll ger vidare en stor risk för behavioral displacement vilket är ett fenomen som beskrivs närmare i stycke 3.6.1.

En del företag blandar tight och loose control i något som kallas *simultaneous tight-loose controls*. Kontrollen i dessa företag är i största mån lösa och tillåter på så vis variabler som självständighet och innovation att verka relativt obehindrat. Samtidigt har ett företag ofta en del huvudvärderingar som måste följas, vilka genomsyrar organisationen. Ett exempel på en sådan värdering är att ständigt ha kunden i fokus. Det blir en form av personnel/cultural controls i dessa bolag. Det är dock inte många företag som har så pass starka värderingar att organisationen kan styras med hjälp av dem. Grundtanken med att ha både tight och loose kontroll samtidigt är att människan oftast tolererar begränsningar inom en del områden, om hon får frihet inom andra.

3.5.1 Sammanfattning

Många bolag använder sig av en varierad styrning, där olika faser genomgås och tillsammans efterhand bildar en lämplig styrningsmall för organisationen som helhet. Det kan ju vara så att ett styrsystem som t.ex. går ut på att kontrollera handlingen hos de anställda (action controls) är lämpligt när organisationen är ung. När sedan organisationen mognat och stabiliserat sig, kan det kanske passa med resultatstyrning och sedan kan fler steg följa beroende på organisationens utveckling. Det viktigaste är att som ledning inte glömma bort att

styrsystemens grundtanke är att styra beteendet hos människor och att man därför alltid fokuserar på de människor som är en del av systemet. Styrsystemen påverkar inget resultat om det inte först påverkar de människor som arbetar för organisationen. Utifrån teorin kan inte per automatik utläsas vad som är den bästa styrningen eftersom förutsättningarna är vitt skilda på olika arbetsplatser. På en arbetsplats kan t.ex. så kallat styrt kaos vara en lämplig styrform, medan en annan arbetsplats kräver tight resultat kontroll. Styrsystemen är inget instrument för total kontroll utan skall ses som ett instrument med uppgiften att minska sannolikheten för dåliga prestationer.

3.6 Kostnaden med styrsystem

Det växer fram sidoeffekter då man använder sig av styrsystem, här följer några vanliga sidoeffekter sammanställda enligt Merchant et al.

3.6.1 Behavioral displacement

Behavioral displacement beskriver Merchant et al som ett fenomen där företaget har styrt sina anställdas handlingar i fel riktning. Detta fenomen kan uppstå hos samtliga de olika styrsystem som tagits upp i teorikapitlet.

I en *resultatstyrd* organisation uppstår behavioral displacement när resultatmått som ledningen satt upp inte överensstämmer med de organisatoriska mål som föreligger.

Ledningsgruppen kan ha missförstått vilka resultat som är önskvärda, vilket även kan bero på att ledningen bara har valt resultat vilka beror på konkreta och kvantifierbara källor istället för immateriella källor.

När *action controls* tillämpas uppstår behavioral displacement när mål och medel sammanblandas. De underställda lägger då ned tid på att fokusera på vad de gör istället för att reflektera över vad som skapas. Ett exempel på detta är när den anställde har tilldelats ett marginalbelopp som kan investeras innan en överordnad måste tillfrågas för att erhålla ytterligare resurser. Av bekvämlighet väljer då ofta de anställda att investera i gränslandet av sina befogenheter och på så sätt slipper de blanda in sina överordnanden. Styrsystemet tillåter dessa händelser och reagerar inte på dessa investeringars storlek trots att det kanske i många fall varit lämpligare att istället genomföra en större investering istället.

Även i organisationer med *personnel/cultural controls* finns där tendens till behavioral

displacement. Detta kan t.ex. uppstå när ledningen väljer fel person till jobbet vid rekryteringen, även fel sorts utbildning kan leda till detta. Det kan även finnas grupper inom företaget med en stark intern kulturell styrka som av någon anledning ligger i konflikt med företagets övergripande kulturella värderingar.

För att minimera dessa problem bör organisationens ledning hela tiden söka efter och analysera dessa styrproblem. Vad är grunden till dem och var ligger incitamenten i företagets styrsystem?

3.6.2 Gamesmanship

Merchant et al förklarar med hjälp av begreppet *gamesmanship* handlingar som personalen ibland gör då de vill att deras prestation ska se bättre ut, men som inte nödvändigtvis leder till något positivt för företaget. Det föreligger risk för *gamesmanship* både i organisationer med resultatstyrning och med action control.

Gamesmanship kan delas upp i två delar:

Creation of slack resources betyder att mer resurser används än vad situationen kräver.

Problemet uppkommer oftast vid budgetkontroll. Utvärderas man efter sin budget så ser man oftast till att där finns extra utrymme i budgeten så att man inte går över den. Att information blir förvanskad och effektiviteten i organisationen försämras, är effekter av detta problem.

Där kan dock även finnas positiva effekter av detta så kallade ”slack” då stressnivån blir lägre och de extra resurserna som frigörs kan leda till innovationer. För att detta problem överhuvudtaget skall kunna uppkomma krävs det att ledningen har dålig insyn över vad som kan krävas. Även det faktum att den som belönas efter budgeten också lägger fram budgeten skapar ”slack”.

Den andra delen av gamesmanship är *data manipulation*. Det handlar om att den anställde förvanskar resultaten av sina prestationer. Detta kan ske på olika sätt;

Genom förfalskning, vilket innebär att man ger ut rapporter som innehåller förvanskade uppgifter.

Det kan även vara att man genom bokförings metoder får resultatet att se bättre ut.

Slutligen kan data manipuleras genom operationella metoder vilket betyder att man påverkar kassaflödena, försäljningen och intäkterna genom operativa beslut.

3.6.3 Operating delays

Här syftar Merchant et al. på de förseningar som kan inträffa då en organisation använder sig av action controls. Det är som regel mycket som skall granskas och vid granskningsprocessen uppstår förseningar. Även när handlingar skall godkännas med överordnads påskrift uppstår också förseningar. Inte heller att förglömma är det faktum att de lösenord som hela tiden skall matas in i olika system för att komma åt datasystemen skapar förseningar, fördröjning är av begränsad art men skapar sammanlagt betydande störningar.

3.6.4 Negative attitudes

Merchant et al. berättar även om att styrsystemen kan ligga till grund för konflikter inom organisationen, då val av olika systemen kan skapa såväl motstånd som frustration. De anställda kan känna en alltför stor grad av övervakning och känner sig då kanske inte bekväma på sin arbetsplats. Även målen kan kännas för svåra att uppnå då de är satta för högt. Ett annat exempel är när anställda blir belönade/besträffade för resultat de inte kan påverka eller enbart kan påverka i mindre utsträckning. Förändras styrsystemet ofta skapar också detta en negativ attityd hos de anställda.

3.6.5 Sammanfattning

I modellen nedan kan utläsas vad de olika styrsystemen har för negativa sidoeffekter enligt Merchant et al.

Sidoeffekter

Type of control	Behavioral displacement	Gamesmanship	Operating delays	Negative attitudes
Result controls				
Results accountability	X	X		X
Action controls				
Behavioral constraints			X	X
Preaction reviews			X	X
Action accountability	X	X		X
Redundancy				X
Personnel/cultural controls				
Selection and placement	X			
Training	X			
Provision of necessary resources				
Creation of a strong organizational culture	X			
Group-based rewards	X			

Merchant et al, 2003, Management control systems, sid 189

3.7 Styrproblem inom offentlig verksamhet

Enligt Anthony et al (2003) producerar kommunen mestadels tjänster vilket gör det svårt att hitta mål som är kvantifierbart mätbara för verksamheten. Det faktum att det finns flertalet varierande intressenter som ligger bakom målen leder till att målen blir för många och oftast oklara. Allmänheten har en vilja, myndigheterna har en vilja och ledningen en helt annan vilja. När inte målen är kvantifierbara uppstår det svårigheter med att:

- ✓ Mäta verksamhetens prestationer mot de övergripande mål som är uppsatta för verksamheten
- ✓ Analysera fördelarna med alternativa investeringar och handlingar
- ✓ Decentralisera verksamheten och hålla de underställda cheferna ansvariga för specifika avdelningars prestationer och relatera dess resultat mot organisationens överliggande mål
- ✓ Jämföra prestationerna hos underenheterna med varandra

Kritik riktas oftast mot ledningen i offentliga organisationer och nämnda kritik riktar sig

främst mot att ledande befattningshavare inte tar sig tid med att mäta verksamheternas prestationer. En naturlig förklaring till att inte mäta hos offentliga organisationer är dock att det är svårt att kvantifiera vad som verkligen skall mätas.

Då lönerna för de anställda i en offentlig verksamhet oftast är lägre än i den privata sektorn blir det svårare att hitta kvalificerad personal. Detta leder till att den personliga kompetensen blir lidande och utgör ett kontrollproblem för offentlig sektor.

3.8 Analysmodell

Efter genomgången av teorin har vi analyserat på vilket sätt de olika teorierna hänger samman inför vår analys av Staffanstorps AB. I analysmodellen nedan representerar varje kryss en hittad samhörighet.

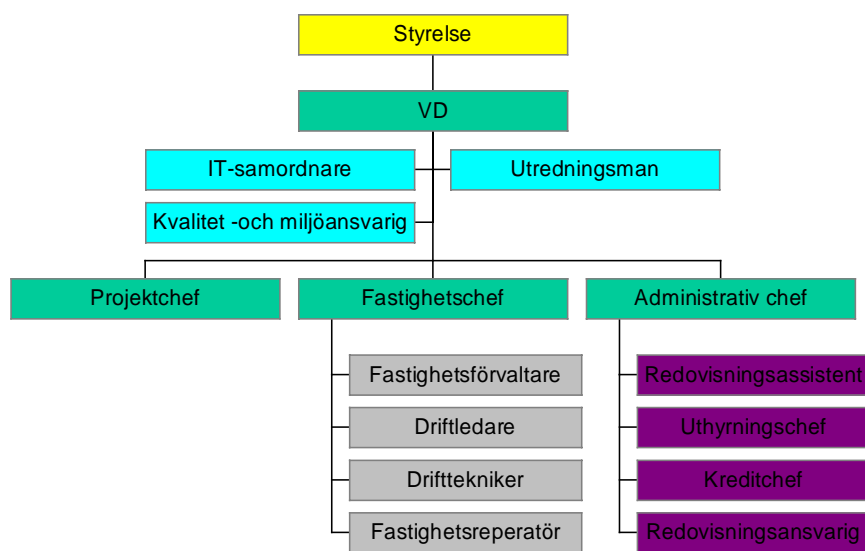
	Control systems → Levers of control ↓	Action Control	Result Control → Målstyrning	Personnel Control	Cultural Control	Budget
Tight Control	Beliefs systems		X		X	
	Boundary systems	X		X	X	X
	Diagnostic control systems		X			X
Loose Control	Interactive systems		X			X

4 Empiri

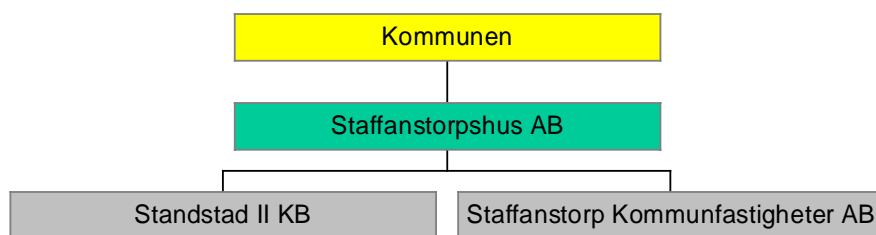
Empirin kommer att inledas med ett kort faktaavsnitt om Staffanstorps hus och deras pågående projekt. Intervjuerna kommer att börja med ett avsnitt rörande bolagisering för att sedan presenteras efter modell från Simons olika nivåer av kontroll och påverkan. Slutligen kommer problem rörande styrningen samt allmänhetens reaktioner att behandlas.

4.1 Företagsfakta

Staffanstorps hus AB har funnits i ca 50 år och har under cirka 30 års tid drivits i aktieföretagsform. Bolaget har idag 23 anställda och är en organisation som är uppdelad i två huvudprocesser; fastighet och administration.



Staffanstopps kommun äger Staffanstorps hus AB till 100 %. Staffanstorps hus AB äger i sin tur till 100 % dotterbolaget Staffanstorps Kommunfastigheter AB. Staffanstorps hus AB är även huvudägare till förvaltningsbolaget Stanstad II KB med en andel uppgående till 99,99 % där resterande 0,01% ägs av Staffanstorps kommun.



Staffanstorps AB äger och förvaltar cirka 1200 hyresrätter inom Staffanstorps kommun, fördelade på 17 bostadsområden. De äger även, via sitt dotterbolag Staffanstorpskommunfastigheter AB, alla verksamhetslokaler i kommunen. Här ingår dagis, skolor, fritidsanläggningar och alla andra lokaler där offentlig verksamhetsutövning pågår. Staffanstorps Kommunfastigheter AB bolagiserades i januari 2005. Nettoomsättningen för koncernen, porträterad ovan, var 36 miljoner kronor år 2006. Vinsten samma år uppgick till 2,4 miljoner. Staffanstorps AB har en soliditet på 6-7 % vilket är jämförelsevis lågt i komparation med Lunds kommunala fastighetsbolag som har 17-18 % och Malmös kommunala bostadsbolag vilka ligger på 34 %.

4.2 Staffanstorps AB - Från bolagisering till styrning

Efter intervju med Henrik Lethin politisk sekreterare moderaterna, Torbjörn Lövendahl Oppositionsråd socialdemokraterna, Henry Roos administrativ chef, Hans Johansson VD och Maria Olhed-Widenstedt fastighetsförvaltare.

4.2.1 Kommunala bolag – Staffanstorps Kommun

Kommunen bör inte äga bolag

Personligen är Lethin (m) ingen vän av kommunala bolag, detta då han anser att det räcker med de bolag som redan finns på marknaden. Han tycker dock att Staffanstorps AB, såsom det ser ut idag, är ett legitimt projekt och han upplever bolagiseringen av verksamhetslokalerna som lyckad. När det gäller allmännyttan tycker han att de boende själva bör äga sina lägenheter och uppmanar därför till att göra om de hyresrätter som finns till bostadsrätter. För att inte köra över medborgarna betonar han dock att det är enbart vid intresse föreligger hos de boende som en försäljning kan äga rum.

Bolagisering tvingas fram

Lövendahls (s) övertygelse är att han i grunden är för bolagisering, men inte på det sett det skett i Staffanstorp kommun. Den verksamhet som bolagiseras skall inte innehålla politiska delar eller huvudinslag. Eftersom skola, vård och omsorg är levande ting där en viss servicenivå skall uppnås och effekten kan mätas bland medborgarna, anser Lövendahl detta vara en alltför politisk del som därför inte lämplig att inkludera i kommunens bolagiserade delar. Däremot tycker Lövendahl att det var helt i sin ordning att bolagisera Staffanstorpshus AB:s verksamhetslokaler, då just lokalerna kan betecknas som ”döda ting”.

Gällande skollokaler fanns tidigare ett system där rektorerna ansvarade för fastighetsskötseln. Då dessa hade en begränsat budget och dessutom begränsad kunskap och lust till lokalskötsel, gick inte de sista slantarna till reparationer utan hellre till litteratur etc.. Enligt Lövendahl stryper borgarna tillförseeln till de kommunala enheterna för att på konstgjord väg frambringa incitament till förändringar, dvs. bolagisering och privatisering. Lövendahl säger vidare att skötseln av kommunens instanser fungerade på ett tillfredställande sätt fram till 1998, men från 1999 har fastigheterna inte skötts på ett tillbörligt sätt utan har därför förfallit. Denna onda cirkel leder till en självuppfyllande profetia som i förlängningen leder till bolagisering.

Som tidigare nämnt gillar Lövendahl bolagiseringsprincipen som sådan, men inte genomförandet såsom det gått till i Staffanstorps kommun. Den ekonomiska dealen som genomfördes då kommunen fick gå i borgen för de lån Staffanstorpshus AB hade tagit var enligt Lövendahl långt ifrån idealisk.

Från kaos till ordning

Johansson (VD) berättar att innan bolagiseringen av verksamhetslokalerna låg förvaltningsarbetet ute på rektorerna. I deras arbetsuppgift ingick i flera fall fastighetsskötsel såsom gräsklippning etc. Rektorerna är utbildade för att utbilda och inte för att sköta fastighetsförvaltningen. Därför har dessa, som tidigare nämnts, för dålig kunskap inom dessa områden. När budgeten är begränsad tenderar rektorerna att satsa sina sista slantar på böcker etc. Istället för att hindra slitage på fastigheten. När moderaterna tog över 1999 var verksamhetslokalerna otroligt slitna och Johansson och Roos (admin.chef) berättar bägge om ett fall där taket på en skola rasat in och totalförstört en bänk. Detta på grund av underhållet var eftersatt. 15 miljoner kronor fick omgående skjutas till på grund av eftersatt underhåll fick,

vilket tydligt visar på lokalernas tidigare skick.

Skälet till att bolagisera har varit att uppnå ökad effektivitet då denna tidigare varit bristfällig. Under tiden före bolagiseringen fanns det stora brister i den kommunala förvaltningen, bland annat i form av dålig skötsel och underhåll av verksamhetslokalerna. Den gamla formen kännetecknades både av dålig kontroll och insyn, medan det i ett aktiebolag finns ett tydligare ansvar, kortare beslutsvägar och en större befogenhet för VD att agera än för motsvarande tidigare personer i de olika nämnderna. Idag genomförs individuell avskrivning på fastigheterna för att uppnå en rättvisande bild. I och med bolagiseringen frigjordes som Johansson säger ”100 slumrande miljoner”, detta bara på grund av ändrad och mer rättvisande avskrivningstid. Med de 100 miljonerna kunde bolaget amortera på skulden vilket gav lägre hyreskostnader. Kommunen betalar alltså lägre hyra idag än när de tidigare ägde fastigheterna själva. Organisationen har blivit effektivare och stordriftsfördelar har uppnåtts, vilket dock har tagit två år att inkorporera. Kunskapen och en fungerande organisation fanns redan i huset, så det var inga tveksamheter avseende att genomföra bolagiseringen.

Legitimiteten bedömer Johansson som oförändrad efter bolagiseringen. Det faktum att någonting är kommunägt upplever Johansson som en stor fördel vid kontakt med leverantörer eftersom kommunen är en mäktig och inflytelserik aktör.

Socialdemokraterna röstade mot bolagisering. Detta tror Johansson endast beror på deras ideologi som förespråkar att en kommun skall direkt äga sina intressen. Han syftar på att de fortfarande har kontroll genom att vara ägare och därför uppnår de ändå sina intressen.

Den nya hyresrätten

Roos (admin.chef) bedömer att trenden i Sverige går mot en ökad andel av befolkning boende i egna hem, dvs. bostadsrätter. Hyresrätterna blir då mer av ett kategoriboende avsedda som ungdomslägenheter, bostäder för äldre och bostäder när t.ex. en skilsmässa inträffat. Det nya i Sverige är bostadsrätter som är till 100 % privatfinansierade. Privatpersoner får göra avdrag på hela lånebeloppet, medan kommunen inte får göra avdrag och inte erhåller några bidrag. I och med detta blir hyresrätterna därför ett dyrare boende.

Fler hyresrätter

Eftersom socialdemokraterna befinner sig i opposition har de inget eget partiprogram

avseende Staffanstorps AB. De har dock gjort upp ägardirektiv på vilket sett de skulle vilja styra bolaget, om de suttit vid makten. Förutom den höga låneandelen anser Lövendahl (s) bolaget vara mycket välskött. I kommunen finns dock inga lediga lägenheter och trenden går mot att hyresrätterna försvinner och att moderaterna via så kallat "frivilligt tvång" inför bostadsrätter. Moderaternas mål är att sälja upp till 50 % av fastigheterna om det är ekonomiskt försvarbart. Detta är något som leder till en knepig situation för äldre som kanske har sålt sitt hus för att flytta till en hyresrätt men nu plötsligt åter tvingas förhandla om banklån. I moderaternas program står det att försäljning skall ske till marknadsmässiga priser men Lövendahl upplever inte att detta krav efterlevs. Försäljningen sker till rena reapriser och det märks att bolaget har ett intresse av att snabbt avyttra fastigheterna. Det finns något som heter tillväxt 7000 vilket innefattar att 3400 nya lägenheter behöver byggas, noterbart är att inte en enda av dessa skall vara en hyresrätt. Av 8000 hushåll i Staffanstorp är 5000 villor, 2000 hyresrätter och 1000 bostadsrätter. Av de 2000 hyresrätterna är 1200 allmännyttiga och 800 drivs i privat regi. Eftersom kommunen inte erbjuder tillräckligt med hyresrätter riskerar Staffanstorp att förlora sina unga medborgare eftersom dessa ju måste direkt in på bostadsmarknaden utan att kunna ta den smidiga omvägen via hyresrätter. I förlängningen föräldras befolkningen och försörjningsbördan blir högre för dem som arbetar. Att hyresrätten inte får förekomma är ett rent ideologiskt beslut från moderaterna och enligt Lövendahl den operationella ledningens vilja, dock sker det hela inom ramen för det nu gällande ägardirektivet. Han är skeptisk till att VD: n för ett allmännyttigt bostadsbolag hellre ser bostadsrätter än hyresrätter.

Om/när socialdemokraterna återfår makten i Staffanstorp kommun kommer utförsäljningen av de allmännyttiga fastigheterna avbrytas omgående och fler hyresrätter kommer att börja byggas. Däremot kommer de inte att dra tillbaka bolagiseringen av verksamheterna då den processen redan är för långt gången. Det skulle innebära alltför stor skada för kommunens ekonomi att vända helt tillbaka till det gamla.

Enligt Lövendahl är moderaternas ultimata mål att i kommunen ha enbart en mindre politisk tjänstemannastab samt verka för omfattande privatisering.

Från direkt till indirekt styrning

Lövendahl (s) tycker sig här inte ha något att tillägga då han inte är av samma åsikt som majoriteten av oppositionen. Därför hänvisar han till socialdemokraternas reservation.

Här följer Staffanstorps socialdemokraters reservation mot att kommunfullmäktige beslutade att sälja ut kommunens fastigheter. Reservationen är skriven av Pierre Sjöström, för socialdemokraternas räkning. Här presenteras avsnittet om hur styrningen påverkas;

Styrningen mot ett bolag är främst ”indirekt” d.v.s. kommunen kan inte påverka den löpande verksamheten. Den ”indirekta” styrningen får två kanaler; Dels kommunen som ägare med de instrument och förutsättningar som aktiebolags- och kommunallagen ger i form av bl.a. bolagsordning och ägardirektiv, dvs. styrningen framöver reduceras till dessa två dokument. Den andra kanalen är kommunen som beställare och kund till de tjänster eller varor som bolaget tillhandahåller.

Styrningen i kommunen är ”direkt”. Kommunen och dess företrädare (politiker och tjänstemän) är en del i hela verksamheten. Personer kan om de så vill direkt ingripa i ”produktionsprocessen” alternativt i det operativa beslutsfattandet. Formellt är det respektive nämnd som styr och följer upp sin så kallade förvaltning, men kommunstyrelsen har såväl en formell uppföljning som en informell påverkan på verksamheterna. I planerings- och budgetarbetet är kommunstyrelsen aktiv aktör och kommunfullmäktige kan engagera sig även i detaljer om så är önskvärt. Vår uppfattning är att en mer direkt styrning jämfört med den indirekta, är att föredra. Vi socialdemokrater hävdar ofta att vi sitter på läktarplatsen i kommunens styrningsmodell. I valet och kvalet mellan att sitta på läktarplatsen och att stå utanför stadion och undra vad som händer är trots allt läktaren att föredra.

När Lethin (m) pratar om styrningen medger han att styrningen inte blir lika direkt som i en kommunal förvaltning, detta då aktiebolagslagen har andra regler än kommunallagen. En del smidighet avseende styrningen tappas då på vägen, men sammantaget fungerar ändå styrningen på ett tillfredställande sätt säger Lethin.

4.2.2 Beliefs systems

Vision och marknadsposition

Visionen och ändamålet med Staffanstorps AB är att främja bostadsförmedlingen i kommunen samt att förse kommunens verksamheter med för ändamålet lämpliga lokaler

berättar Roos (admin.chef), genom att läsa ur förvaltningsberättelsen. Vi kommer direkt in på marknads positionering och han tar fram ägardirektiven. Ägardirektiven presenteras här i sin helhet som bilaga ett. Där lyfter han fram stycket där det står att bolaget syftar till att minska sin position och sälja av maximalt 50 % av nuvarande bestånd till hyresgästerna.

Staffanstorps AB är idag den ledande bostadsförmedlingen i kommunen och de har i år fått nya direktiv som syftar till att minska lägenhetsinnehavet. Staffanstorps AB skall inte längre vara den ledande aktören utan en stark aktör bland andra. Roos påpekar att det handlar om avkastning på sista raden, dvs. vi säljer bara ut där det lönar sig, jämfört med att behålla. Bolaget kommer bara att sälja ut när en försäljning kan bedömas som ekonomiskt försvarbar. Bolaget har en i sammanhanget svag soliditet och relativt låga vinster och dessa variabler behöver förbättras för att bolaget skall bli mindre räntekänsligt.

När vi frågar Olhed-Widenstedt (förvaltare) om där är någon vision som hon känner genomsyrar företaget nämner hon att ledningen förmedlar visionen att ge högsta möjliga service till kunden. Den anställda skall alltid ha i första rummet vad just personen ifråga kan göra för att förbättra servicen till kunden.

Övergripande mål med Staffanstorps AB från de styrande politikerna

- ✓ Bolagets roll på hyresmarknaden i Staffanstorps kommun skall förändras från att vara den helt dominerande aktören, till att bli en viktig aktör bland de andra.
- ✓ De hyresgäster som önskar köpa sin bostad ska tillgodoses i möjligaste mån. Försäljningarna skall ske till marknadsmässiga priser.

Lethin (m) förklarar att den första punkten om bolagets roll på hyresmarknaden inte säger något konkret, men förklarar att rollen behöver ändras. En hög andel hyreshus ägs av Staffanstorps AB och det är bättre tycker Lethin att även andra aktörer får ta del av kakan. Den önskvärda marknadspositionen för Staffanstorps AB är att vara en av aktörerna på marknaden men inte vara så dominerande som idag är fallet.

Vår vision är att hyresgästerna skall få möjlighet att köpa sin bostad och på så sätt få ett billigare boende. Lethin betonar att det är på detta sätt man vill minska Staffanstorps AB:s marknadsposition. Av de som fram tills idag blivit tillfrågade var 28 av 63 personer

intresserade av att köpa loss sin lägenhet. Marknadsmässiga priser gäller, utifrån en värdering som genomförs och ligger till grund för prissättningen. Denna värdering har varit omtalad för att vara för låg, men Lethin betonar att det är marknadsmässiga priser som ska gälla.

4.2.2 Boundary systems

Politikerna styr handlingarna indirekt genom ägardirektiv

Lethin (m) litar på att ledningen sköter bolaget på ett tillfredställande sätt. Politikerna har utvalt en styrelse och gett dem ägardirektiven, styrelsen har sedan gett makten till den operationella ledning som man bedömer sköter bolaget bäst. På det området har det inkommit kritik från socialdemokraterna som anser att VD har fått för stor handlingsmakt, berättar Lethin. Såväl Lethin som moderaterna som helhet tycker dock att VD: n skall ha makt så länge personen ifråga gör bra ifrån sig och de slipper helst att gå in och styra detaljer i företaget. Lethin säger om makten som VD: n har: ”lika snabbt som han fick makten kan den dras tillbaka, det går snabbt”. Styrelsen styr mest genom idéer och tillbakadraget ser ledamöterna till att ägardirektiven följs, vilket innebär att det blir en indirekt styrning av handlingarna med låg detaljnivå.

Begränsningar

Ca 50 % av Staffanstorps AB:s bostadsbestånd ska säljas när det är ekonomiskt försvarbart, säger den politiska majoriteten i Staffanstorp. Lethin (m) säger att begränsningsregeln är uppsatt på kommunens initiativ för att inte för mycket skall säljas ut. Idag har Staffanstorps AB hand om cirka 1200 lägenheter vilket innebär att de efter utförsäljningen kommer äga ett minimum av 600 lägenheter.

Olhed-Widenstedt (förvaltare) tycker att företaget är väldigt decentraliserat på så sätt att var och en sköter sig själv så länge allting flyter på som det skall. Hon upplever sig få sköta sitt förvaltningsuppdrag ganska fritt och känner att denna tilltro och detta gehör från ledningen motiverar henne att göra ett bättre arbete.

Krav

Hyrona som har tagits ut har enligt Lethin (m) varit alltför låga i Staffanstorps AB.

Hyrona skall därmed ökas och styrelsen har reagerat på området och kräver handling i form av hyresökningar och ändringar på avskrivningen. Hyreshöjningen behöver ligga på cirka 7 % menar Lethin eftersom mer pengar behöver rulla in.

Inte bundna till socialt bistånd

Enligt ägardirektivet beviljas inga förturer, Roos (admin.chef) berättar dock att man i samråd med kommunen från fall till fall bedömer om någon har rätt till socialt bistånd. Det är inte per automatik på så sätt att bara för att Staffanstorps AB är det kommunala bostadsbolaget, skall de ta sig an fler med extra behov utan det prövas precis som i andra bostadsbolag. Vi är inte tvingade från kommunens sida att vara extra behjälpliga, säger Roos.

Policys

Dessa policys kommer från Staffanstorps AB:s ledningssystem, e-centrum.

Bakgrunden och syftet med policys är att dem ska spegla koncernens riktlinjer och långsiktliga vision, vad gäller kvalitet, yttre miljö och arbetsmiljö. Policyn ska vara känd för samtliga som jobbar på uppdrag av bolaget, allmänheten och all personal. Detta ska främst ske genom att öka tillgängligheten på hemsidan.

Koncernen Staffanstorps AB har en övergripande målsättning att erbjuda sina hyresgäster ett bra boende/nyttjande med hänsyn till miljö, kvalitet, arbetsmiljö, trygghet och säkerhet. Genom att stimulera engagemang hos självförvaltare och hyresgäster, informera, utbilda och samarbeta med personal, skall effektiv utveckling och förbättringar inom miljö, kvalitet, arbetsmiljö, trygghet och säkerhet uppnås. För att konkretisera Staffanstorps visioner och policy skall mål och handlingsplaner tas fram inom samtliga ovan behandlade områden.

Vi skall minska vår negativa miljöpåverkan, förebygga förorening, höja kvaliteten, förbättra arbetsmiljön för vår personal och förebygga risker från de tjänster och produkter vi erbjuder. Detta genom förebyggande arbete, nytänkande och utbildning.

Vi kommer främst att fokusera vårt arbete på två områden:

- Minska energiförbrukningen och öka andelen förnyelsebar energi.
- Öka andelen sorterat och återvinningsbart avfall hos våra hyresgäster.

Vidare skall Staffanstorps AB följa de lagar och krav som berör organisationen och aktivt arbeta som en trygg del av samhället och kommunen.

Samarbetet med, valet av och inköp från leverantörer skall genomföras medvetet och med hänsyn till aspekter vad gäller miljö, kvalitet, arbetsmiljö och säkerhet. Vi skall ha en kontinuerlig dialog med våra kunder och andra intressenter för att visa på de ständiga förbättringar som vi uppnår och för att ta emot synpunkter som kan leda till framsteg i framtiden.

På frågan om hon känner till några regler Staffanstorps AB har satt upp svarar Olhed-Widenstedt (förvaltare) att där finns policys för hur vi ska bete oss. Hon hänvisar till ledningssystemet e-centrum, där dessa finns lagrade, men kan inte räkna upp nämnda policys på rak arm.

4.2.3 Diagnostic control systems

Vi säger vad som ska uppnås, inte på vilket sätt det skall uppnås

Styrelsen vänder sig helt och hållet till VD men om inte VD: n på samarbetar på det sätt styrelsen vill så ser Lethin inga problem i att avsätta VD: n. I fallet Staffanstorps AB fungerar dock relation mellan styrelsen och VD på ett tillfredställande sätt. Lethin (m) säger att styrelsen har begränsad kontakt med den operativa ledningen men att samarbetet med Johansson (VD) fungerar bra. Lethin sammanfattar styrelsen enligt följande: ”Styrelsen i Staffanstorps AB säger inte hur någonting skall göras, utan vi säger vad som skall uppnås.” Lethin tror att konflikter har kunnats undvikas med den operationella ledningen tack vare detta synsätt. Styrelsen har resultatönskemål och sedan är upp till bolagets ledning att nå dessa.

Resultatstyrning

- ✓ I takt med att bolagets låneskuld minskar, ska den av Staffanstorps kommun givna borgensramen minskas i motsvarande grad.
- ✓ Den redovisade soliditeten ska förstärkas till minst 15 % år 2010. På sikt bör dock soliditeten uppgå till minst 25 %.
- ✓ Räntekänsligheten ska minskas.

Detta är de styrande politikernas övergripande resultatmål med Staffanstorpshus. Kommunen i sig är efter försäljningen av verksamhetslokalerna till Staffanstorpshus AB nu skuldfri. Istället ligger de som borgen för Staffanstorpshus lån. Borgensdelen skall minskas i takt med att lägenheterna säljs av. Målet är att bolaget på sikt skall kunna klara sig på egen hand, utan att kommunen behöver skjuta till finansiella medel.

Roos (admin.chef) berättar att styrsystemet bygger på ägardirektiv. VD:n och den operativa ledningen skall sedan följa ägardirektiven och därefter blir det styrelsens uppgift att se till att direktiven efterlevs. Ekonomisk uppföljning sker 1 gång/månad.

Bolaget har finansiella mål att åtfölja utifrån ägarstyrningen men Roos finner det intressantare att presentera andra mål. Han syftar bland annat på att mått som räntabilitet på totalt kapital inte är intressant i ett företag där årets vinst ligger på cirka 2,3 miljoner kronor samtidigt som bolaget har ett totalt kapital på ca 1,3 miljarder kronor.

Roos tar fram några andra mål från deras ledningssystem, e-centrum. Dessa mål är förknippade med att bolaget skall vara certifierade på olika sätt, dvs. kvalitetscertifierade, arbetsmiljöcertifierade och miljöcertifierade. Staffanstorpshus AB är det tredje allmännyttiga bolaget i landet som har erhållit samtliga tre certifieringar. För att erhålla certifieringen ställs det krav på ett eller några uttalade mål och en handlingsplan för att uppnå dessa mål. Därefter görs revision på detta av de som utdelar certifieringen. Roos menar att då miljöcertifieringen benämnts i ägardirektivet som ett krav, blir det en form av enkel kontroll och styrning av bolaget från kommunens sida. Så länge Staffanstorpshus får behålla certifieringen uppfyller de kraven och kommunen behöver inte själva kontrollera detta. Målen innefattar bland annat att Staffanstorpshus skall förebygga förorening, ständigt förbättra sin verksamhet och följa de lagar och andra krav som är tillämpliga inom branschen. Målen ska vara mätbara och stämma överens med policyn.

De övergripande målen är:

- ✓ Minska energiförbrukningen
- ✓ Minska vattenförbrukningen
- ✓ Minska elförbrukningen
- ✓ Öka andelen förnyelsebar energi
- ✓ Öka kundnöjdheten
- ✓ Bättre arbetsmiljö

Dessa mål har sedan brutits ned och detaljerats för att få exakta mätvärden gällande vad som eftersträvas inom varje område. Tidigare skedde styrningen på en mycket mer detaljerad nivå än idag, vilket enligt Roos kanske gjorde att man missade helheten. Idag har bolaget en fokus på att vara ett kundorienterat kommunalt bolag där kundnöjdhet är det huvudsakliga målet

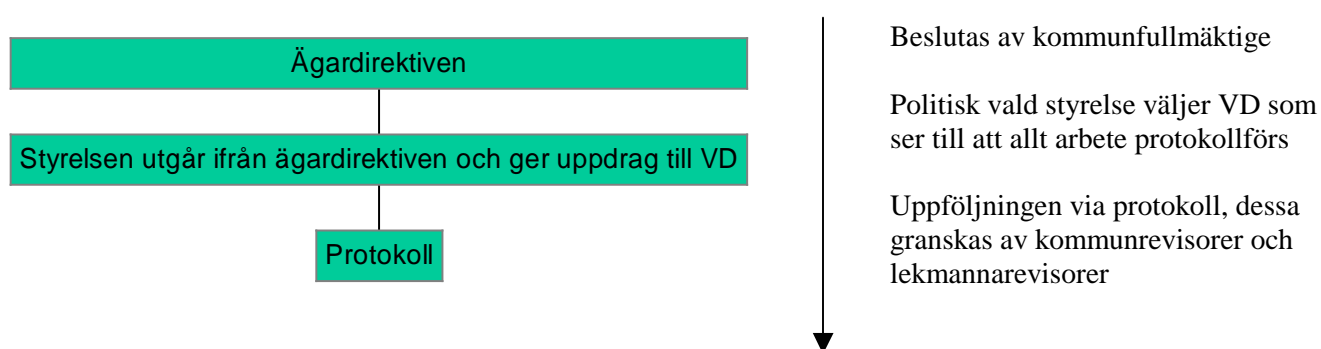
Eftersom Olhed-Widenstedt (förvaltare) inte har målen i huvudet, men vet att de står att finna i ledningssystemet e-centrum. Olhed-Widenstedt arbetar på flera sätt för att uppfylla målen. Dels genom kvalitet där Olhed-Widenstedt arbetar för att generellt öka kundservicen, vara till allmän hjälp och vara anträffbar via telefon, hon försöker även sätta upp egna mål avseende kvalitetsförbättring. För att bidra till en förbättrad arbetsmiljö fyller hon i enkäter rörande förbättringar av arbetsmiljön på företaget, enkäter som är anonyma. Även utanför enkäterna brukar Olhed-Widenstedt säga ifrån om hon ser något som är i behov av förbättring eller själv kommer på någon förbättrande åtgärd. Avseende miljön känner inte Olhed-Widenstedt att hon kan påverka, eftersom allt arbete sker av driftledningen. Allra viktigast för Olhed-Widenstedt är dock de sociala målen, dvs. att förvaltningen sköts på långsiktig basis och inte bara utifrån ett kortsiktigt ekonomiskt perspektiv. Varje månad sker en resultatuppföljning med fastighetschefen och en mindre uppföljning sker varannan vecka. Olhed-Widenstedt känner dock ingen press från ledningen att prestera något visst resultat.

Budget

Roos (admin.chef) säger att det finns lagstadgade krav att en budget måste upprättas av kommunen, dock inte på kontonivå. Inom bolaget finns inget uttalat anslagstänkande utan verksamheten bygger istället på prognoser vilket innebär att ett mer framåtblickande koncept används. Roos ser inte budgeten som ett grundläggande moment gällande företagets styrning.

Olhed-Widenstedt (förvaltare) gör som fastighetsförvaltare upp egen budget som skall godkännas av ledningsgruppen. Hon tycker fortfarande budgetarbetet är nytt i hennes arbete så hon har inte några direkta åsikter om hur stor betydelse den har för hennes verksamhet, dock upplever hon viss snålhet angående tilldelningen av resurser.

Uppföljning mot kommunen



Johansson (VD) och Roos (admin.chef) berättar om hur uppföljningen fungerar. Ledningsgruppmöten hålls där VD, fastighetschef, administrativ chef, projektchef och kvalitets/miljö ansvarig deltar. Dessa möten hålls två gånger årligen och allt skall dokumenteras. Här tydliggörs alla rutiner och de inblandade personerna försöker finna flaskhalsar, dvs. områden som kan effektiviseras.

Insyn

Lövendahl (s) säger att den klassiska invändningen mot kommunala bolag och dess styrning är att insynen blir sämre, han ser det dock som tveksamt att så verkligen är fallet. Till kommunen inkommer protokoll från Staffanstorps AB såvida det inte rör affärshemligheter. Insyn finns även via revisorer och styrelseplatser där han bland annat sitter själv som vice styrelseordförande. Lövendahl kommenterar vidare att det känns hopplöst att sitta i opposition i en styrelse eftersom det enda man kan göra är att följa ägardirektiv vilka partiet inte själva beslutat om.

Johansson (VD) tycker att insynen i bolaget är god och bekräftar att bolaget även går under offentlighetsprincipen eftersom de ägs till mer än 50 % av kommunen. I och med detta är de

dokument som avser Staffanstorps AB av allmän karaktär, med vilket menas att vem so helst kan skaffa sig information om bolaget.

Lethin (m) beskriver kommunens insyn och kontrollen i bolaget som god tack vare väl genomarbetade och tydliga ägardirektiv. Den goda insynen har man dock inte på detalj nivå, detta eftersom fullt förtroende finns för den operationella ledningen. Lethin anser sig som styrelseordförande ha bra koll på bolaget och fungerar som en länk till moderaterna i övrigt.

4.2.4 Interactive control systems

Målsamtal

Roos (admin.chef) berättar att utvecklingssamtal hålls en gång om året mellan de anställda och en överordnad, där uppföljning med varje medarbetare sker. Det är här viktigt med tydliga mål som handfast berör kvalitet och miljö men hänsyn skall även tas till psykologiska faktorer. Meningen med samtalen är att få medarbetarna att se till en större helhet, m a o att deras individuella mål stämmer överens med organisationens mål. Både Roos och Olhed-Widenstedt (förvaltare) anser sig ha utvecklats genom utvecklingssamtalen.

Anpassning för att möta framtiden

Inom kommunen finns en pågående process för att effektivisera och modernisera bostadssökandet. Tidigare stod man intressenterna i kö vilket följdes av ett erbjudande. Nu skall objekten ligga ute på Internet där personerna ifråga omedelbart kan ansöka om lägenhet. Denna lösning har inhandlats utifrån en i samhället väl beprövad mall. Som Roos (admin.chef) sade: "Varför uppfinna hjulet igen?" Systemet skall implementeras under 2008 och utvecklas för att anpassa Staffanstorps AB.

4.2.5 Problem med styrningen

Politisk osäkerhet

Johansson (VD) och Roos (admin.chef) kommenterar att den politiska kartan kan ritas om vid nästa kommunalval och om den politiska majoriteten svänger riskerar hela processen de nu gett sig in på att omkullkastas. Detta är dock en politisk verklighet som man som beslutsfattare måste leva med i och med att en ny ägarstyrning ger nya mål och nya krav. På

grund av detta råder nervositet i samband med valen, skall man få fortsätta det som inletts eller fallerar allt? Som exempel uppkom flera chockade reaktioner i kommunen när Staffanstorps AB bestämde sig för att sälja av hälften av sitt fastighetsbestånd.

Brist på belöningsystem

Bolaget tillämpar inte någon form av belöningsystem, varken ekonomiska eller sociala sådana. Roos (admin.chef) uttryckte en viss förvåning över frågeställningen. Belöningsystem har överhuvudtaget inte diskuterats, detta på grund av att Staffanstorps AB är helägda av kommunen.

Lethin (m) är positiv till belöningsystem eftersom han anser att man skall belönas för ett väl genomfört arbete. Han tycker dock att det är svårt att koppla ett belöningsystem till ägardirektiven, detta eftersom syftet med bolaget inte är pengar utan istället verksamhet. I och med detta fungerar inte belöningsystem då incitament saknas eftersom ingen direkt vinst kan kopplas till belöningar då vi inte krävs på samma sätt som i ett privat bolag. Lethin vet inte riktigt vad som skulle belönas och är rädd för snedstyrningseffekter om belöningsystem hade funnits hos Staffanstorps AB .

Olhed-Widenstedt (förvaltare) känner att belöningar skulle vara en motiverande faktor i hennes arbete men att bestraffningar skulle sänka hennes motivation. Dock har hon inte reflekterat över huruvida hon skulle ha arbetat på något annat sätt än hon gör idag om ett belöningsystem hade tillämpats inom Staffanstorps AB.

Styrelsen har inte branschkompetens

Styrelsen är politiskt tillsatt och kommunfullmäktige beslutar om vilka som skall bli styrelsemedlemmar. Ordföranden har moderat partitillhörighet medan vice ordföranden är socialdemokrat. Eftersom styrelsen bara består av politiker kan det t.ex. bli så att en snickare sitter och beslutar angående vad som är bäst för ett fastighetsbolag, berättar Johansson (VD). Sammanfattningsvis är kompetensnivån i styrelsen inte alltför hög, då de folkvalda inte är fastighetsexperter. Möjlighet finns att vid behov tillsätta expertis men detta har i de flesta fall inte gjorts. Johansson och Roos (admin.chef) berättar båda om att bolagets resultat får åskådliggöras på ett väldigt tydligt sätt, dvs. användandet av ekonomiska facktermer

begränsas då det saknas generell förståelse om dessa. Johansson bedömer att det i Staffanstorp finns ett bra samarbete med kommun styrelse och ledning. Ägardirektiv utformas och dessa skall sedan följas av styrelse och VD även om dessa via sin politiska falang representerar andra tankar. Johansson upplever samarbetet mellan den operationella styrelsen där han själv sitter och ledningen som relativt smärtfritt.

4.2.6 Reaktionen från medborgarna

Bolagisering

När frågan kom upp angående ombildandet av kommunens fastigheter till bolag säger Lövendahl (s) att det inte var många sekunder från att åhörarna börjat kasta ägg på moderaterna. Han fortsätter ”Säga vad man vill om moderaterna, men de är det mest förutsägbara partiet och man vet var man har dem”.

Utförsäljning av hyresfastigheter

Det har i kommunen hållits flera debatter och protestmöten initierade av hyresgästföreningen och på det första mötet framlades enligt Lethin (m) hätsk kritik avseende detaljer som ännu inte beslutats om. Många namn samlades in i protest mot utförsäljningen, men protestlistorna handlade inte om rätt fråga. Lethin hävdar att initiativtagarna överdrev en hel del och därför fler namnunderskrifter än vad man antagligen annars hade fått. Det var ungefär 600 namnunderskrifter som lämnades in mot beslutet, men protesterna togs inte på fullt allvar då de inte var realistiska. Beslut togs därefter om utförsäljningen.

Lövendahl tycker att såväl utförsäljningen som allmänhetens reaktion var väntad och även. Han menar på att majoriteten av de boende var och är motståndare till utförsäljningen.

5 Analys

I detta kapitel avser vi inleda med att förklara vårt angreppssätt av analysen. Vidare kommer analys av Staffanstorps hus AB att ske.

5.1 Inledning

Med utgångspunkt i analysmodellen som ligger i teorikapitlet tänker vi nu analysera empirin mot befintliga teorier utifrån vår teoretiska referensram. Vi har valt att genomföra analysen med utgångspunkt i Simons olika system eftersom vi anser att dessa bildar en god grund för att ställa upp bolagets styrning på ett logiskt sätt. De olika systemen och kontrollmekanismerna skall inte ses som separata enheter utan syftet är att de tillsammans skall bilda en modell som på ett tydligt sätt åskådliggör den styrning Staffanstorps hus AB för tillfället tillämpar. Nedan kommer vi inleda med att analysera bolagiseringen för att sedan, med Simons teorier som utgångspunkt, beskriva och analysera styrningen hos Staffanstorps hus AB.

5.2 Bolagiseringen

Innan vi går in på hur styrningen hos Staffanstorps hus AB ser ut idag skall vi inleda med att tala om bolagiseringen, av det enkla skälet att om inte bolagiseringen hade ägt rum skulle det aldrig ha blivit aktuellt att diskutera eventuella styrformer. Collin & Hansson (1991) beskriver bolagiseringssyftet utifrån tre tydliga roller nämligen rationaliseringsrollen, konkurrentrollen och avtalsregleringsrollen. De menar vidare, utifrån dessa perspektiv, att det som regel är lämpligt att bolagisera en kommunal verksamhet eftersom det på grund av de ovanstående syftena finns mycket att vinna på att göra detta. Lethin (m) ser dock en fara i att kommunala bolag i alltför stor utsträckning rubbar konkurrensen, men ser Staffanstorps hus AB som ett lyckat projekt. Till skillnad från Lethin stöttar Lövendahl (s), Collin & Hanssons mer positiva syn på bolagisering, men ogillar sättet på vilket bolagiseringen ägt rum i Staffanstorps kommun.

5.3 Vad använder Staffanstorps hus AB sig av för styrning idag?

Inledningsvis kommenterar Skärvad (2000) att styrsystem behövs eftersom organisationen annars skulle bli av alltför svårhanterad natur. Dessutom är det svårt att få medarbetarna att göra sitt yttersta för företaget, bland annat beroende på att den anställde arbetar i eget intresse, har begränsad kunskap eller är osäker på vad organisationen vill få ut av deras insats.

(Merchant 2003)

5.3.1 Beliefs systems

Beliefs systems rör vad vi har för syfte med någonting och kan t.ex. vara företagets vision som tydligt skall åskådliggöras för de anställda för att på så vis kunna dra dem åt rätt håll. (Simons 1992, 1995) Det finns en övergripande vision som präglar Staffanstorps hus AB och därmed deras anställda, nämligen att främja bostadsmarknaden. Denna vision styrs via den operationella ledningen genom att kvalitetsmål avseende service och kundnöjdhet har satts upp. Kvalitetsmålen tycks ha uppfattas som viktiga av fastighetsförvaltaren vilket som en följd inneburit ett positivt resultat för bolaget angående kvalitetsmålen. Simons (1992, 1995) skriver vidare att en inarbetad vision för företaget motiverar medarbetaren. Från ägarna är visionen att man främjar bostadsmarknaden genom att erbjuda medborgarna ett billigare boende. Detta skall uppnås genom en minskning av det inflytande Staffanstorps hus AB har på bostadsmarknaden och skall konkret ske via ombildningar av upp till hälften av företagets hyresrätter till bostadsrätter. Vår uppfattning är att ägarna gärna vill se att denna utförsäljning sker i snabbare takt än vad som är fallet idag. Det finns ägardirektiv som beskriver att en utförsäljning kommer äga rum men den operationella ledningen kan, med stöd från direktiven, sälja när de finner det lämpligt. Systemet är uppbyggt på detta sätt eftersom den operationella ledningen, som ju dagligen är verksam i branschen, anses vara bäst på att bedöma när en försäljning är ekonomisk försvarbar. Detta faktum leder till en tröghet i ägarstyrningen. Enligt Johansson (1995) skall målen bland annat innehålla en tidsplan för måluppfyllelsen. Ägarnas vision angående utförsäljningen saknar detta och därför uppstår denna tröghet i styrningen.

Målstyrning

När målstyrning tillämpas studeras först verksamhetens övergripande mål och efter detta moment delas specificerade mål ut på lägre nivåer. Enligt Johansson (1995) skall målen för att fungera vara; Konkreta, kvantitativa, ha en tidsplan och vara framtagna i samarbete mellan olika organisationsnivåer för att uppnå acceptans. Enligt Skärvad (2000) måste målen även

vara såväl mätbara som påverkbara. Staffanstorps hus AB har som målsättning att sälja av maximalt 50 % av det nuvarande fastighetsbeståndet till hyresgästerna. Ytterligare en klar målsättning angående utförsäljningen är att sådan enbart skall ske om en försäljning kan ses som ekonomiskt försvarbar. Fokus ligger med andra ord på avkastningen på sista raden.

Kulturell styrning

Styrning utifrån beliefs systems kan även äga rum genom kulturell styrning, t.ex. genom gruppbaseade belöningar och en ledningsattityd i samklang med de övergripande värderingarna. Visionen för Staffanstorps hus AB står att läsa i förvaltningsberättelsen och går, som nämnts ovan, i stort ut på att främja kommunens bostadsförmedling. För Staffanstorps hus AB verkar annars ägardirektivet vara lite utav en husbibel vars riktlinjer noga åtföljs. Olhed-Widenstedt poängterar att ledningen tycker det är viktigt att prioritera service till kunden, vilket har gett effekt i hennes arbetsliv. Ytterligare en vision för bolaget är att på lång sikt kunna ge de boende i kommunen ett billigare boende, detta genom att omvandla hyresrätterna till bostadsrätter.

5.3.2 Boundary systems

Detta delsystem berör vad som får göras och inte göras. Huvudagendan är att reducera företagets risktagande och från organisationens sida förmå de anställda att agera på ett för företaget önskvärdt sätt. Systemet kan enligt Simons (1995, 1992) designas på olika sätt, t.ex. som ett uppställt regelverk eller som direktiv vilka beskriver företagets strategi. Boundary systems har tre huvudsyften att tjäna, nämligen att stärka företagets trovärdighet, fungera som en utvecklingsguide för den anställda och att försäkra ledningen om att de anställda befinner sig på rätt spår.

Action controls

Action controls är ett sätt att styra genom att sätta gränser. Enligt Merchant (2003) finns flera typer av gränsstyrningsmetoder. Några exempel är dels beteendehinder vilka hindrar de anställda från att göra fel och action accountability som är ett system med syftet att hålla de anställda ansvariga för sina handlingar. När Olhed-Widenstedt behöver veta vilka värderingar som gäller använder hon sig av ledningscentrumet e-centrum där Staffanstorps hus AB har lagrat information för att förenkla för sina anställda. I systemet tydliggörs även, i form av policys, vilka handlingar som är önskvärda och vilka som inte är det.

Personell controls

Gränsstyrning kan också tillämpas via personell controls där styrningen sker utifrån personalens personliga gränser. Av största vikt här är val och placering av de anställda, personlig träning och utformningen av arbetet (Merchant 2003). Staffanstorps hus AB arbetar kontinuerligt med att via samtal och enkäter se till att tillgodose sina anställdas individuella behov. Genom detta skapas en entusiasm och motivation hos de anställda att utvecklas och lära sig kontinuerligt.

Cultural control

Också kulturella kontroller används enligt Merchant för avgränsning via olika typer av policys. I bolagets styrsystem finns inbyggt ett flertal policys som i sig sätter gränser för bolaget som sådant och för de anställdas agerande. Bolaget har som målsättning att ta hänsyn till variabler som miljö, kvalitet och trygghet och har just inom kvalitet och miljö områdena blivit certifierade på ett flertal områden.

Budget control

Även budgetens sifferexempel bidrar till att sätta gränser som skall åtföljas. Även om inte budgeten är ett centralt styrverktyg i Staffanstorps hus AB, finns den ändå där som ett bakomliggande lagstadgat krav.

Direktstyrning

Styrelsen, som har till uppgift att se till att ägardirektiven efterföljs, har förutom utförsäljningsmålet även ställt krav på en hyreshöjning om cirka sju procent. Detta är liktydigt med en direkt order och ligger i linje med Mintzbergs (1983) teori om direktstyrning. Den direkta styrningsformen har väl uppfyllt sitt syfte ur ägarsynpunkt, detta då Staffanstorps hus AB via sin hyreshöjning gör det mer attraktivt för medborgaren att övergå till bostadsrätt, vilket ger stöd åt moderaternas långsiktiga utförsäljningsmål.

5.3.3 Diagnostic control

När ett företag använder sig av diagnostic control systems syftar det till att styrka och kontrollera att företagets på förhand uppställda målsättningar tillgodoses. De mått som organisationen vill använda sig av måste vara mätbara och kunna kopplas till faktorer som är kritiska för företagets framgång. Dessa faktorer kan t.ex. vara kvalitet, lönsamhet eller marknadspenetration. Ofta kopplas belöningsystem till någon av de ovan nämnda variablerna för att motivera de anställda. Det övergripande syftet med Diagnostic control systems är dock

enligt Simons (1995, 1992) att styra och kontrollera de anställda med syftet att ledningen skall kunna lägga sin tid på annat.

Målstyrning

Merchant et al. (2003) har målat upp några krav för att säkerställa en lyckad resultatstyrning. Ledningen måste först och främst veta vilket resultat de är ute efter och säga detta till de anställda. De anställda måste sedan få en möjlighet att kunna påverka resultatet utifrån sitt eget agerande, och resultatet får inte heller vara alltför komplicerat att mäta.

Hos Staffanstorps AB fungerar den diagnostiska delen av kontrollsystemet på så vis att styrelsen berättar för den operativa ledningen vad som skall uppnås. Sedan är det upp till den operationella ledningsgruppen att uppnå detta, på vilket sätt de önskar. Olhed-Widenstedt upplever att hon huvudsakligen arbetar utifrån bolagets uppsatta mål avseende kundnöjdhet. Hon sätter även upp personliga mål för kvalitetsförbättringar och deltar i enkäter angående arbetsmiljön. Varje månad kontrollerar ledningen vad hon presterat.

Vidare har bolaget specifika resultatmål uppsatta med målet att förbättra soliditeten och som en följd av detta minska räntekänsligheten. Det är styrelsens ansvar att se till att de uppsatta ägardirektiven följs. Bolaget har finansiella delmål uppsatta i ägarstyrningen men Roos (m) som är administrativ chef anser att de icke-finansiella måtten är viktigare. De finansiella målen finns dock med i bakgrunden och måste givetvis uppfyllas, men andra mål prioriteras högre. De finansiella resultatmått som ägardirektiven innehåller anses av den operationella ledningen som ointressanta för bolaget och i och med detta fästs inte alltför stor vikt vid dessa. Det finns inga direkta incitament för att uppfylla målen, varken belöningar eller bestraffningar. Överhuvudtaget saknas incitament för att uppfylla några former av mål.

Staffanstorps AB har satsat hårt på att bli certifierade inom arbetsmiljö, kvalitet och miljö och har för att uppnå detta strukturerat uttalade mål och handlingsplaner. Mätbarheten hos kvantifierade mål brukar som bekant vara ett problem inom offentlig sektor men Roos hävdar att de, via framarbetandet av exakta mätvärden, har lyckats skapa mål vars uppfyllandegrad kan kontrolleras. Kommunen vill som ägare inte i detalj blanda sig i hur bolaget skall styras och vill därför inte styra bolagets handlingar, istället styr man via resultat. Nackdelen här är att man från kommunens sida därför inte har direkt kontroll över de handlingar som utförs i bolaget, vilket kan leda till snedsteg där kommunen står som ansvarig för handlingar man inte styrt.

Enligt Simons (1995, 1992) skall målen kunna kopplas till faktorer som är kritiska för företagets framgång. De finansiella målen i ägardirektiven är inte direkt kritiska för företagets framgång, delvis beroende på att bolaget har kommunalt vinstkrav på sig.

Den operationella ledningen har satt upp sociala mål vilka är både övergripande och detaljerade och en handlingsplan har utvecklats för hur måluppfyllelse ska ske. När målen är kvantifierbara och mätbara kan de påverka resultatstyrningen i positiv riktning (Merchant et al 2003). Hos Staffanstorps AB finns dock inga belöningar eller bestraffningar som är kopplade till måluppfyllelsen utan istället litar bolaget på att personalen ändå är tillräckligt motiverad att uppfylla målen. Merchant et al. poängterar dock vidare att belöningar och/eller bestraffningar är viktiga för att motivera till resultatuppfyllelse.

Budget

Budgeteringssystemet bistår till att övervaka olika resultat och därefter justera för avvikelser. Exempel på denna typ av system är budgetering, redovisningssystem och det balanserade styrkortet (Simons 1995, 1992).

Westrup (2002) poängterar att politiker i offentliga organisationer måste följa upp verksamheten genom t.ex. en budget, detta för att inte tappa kontrollen över verksamheten. Som tidigare nämnts är budgeten här inget centralt styrverktyg utan Staffanstorps AB använder sig istället i större utsträckning av ett prognostänkande med en fokus på framtiden. Dessa tankar stämmer väl överens med dem hos Wallander (1995), som kritiserar budgetering även inom offentlig verksamhet och dömer ut användandet av detta verktyg som onödigt, tidskrävande, kostsamt och en relik från det förflutna.

Insyn

Begreppet insyn blir i sig ett diagnostiskt kontrollsystem eftersom olika intressenter kan kontrollera företagets handlingar med syftet att förhindra att felaktigheter inträffar. Insyn i borgen och inte har några direkta förekommer bland annat i form av revisorernas och granskning och genom offentlighetsprincipen. Enligt Roos (m) möjliggör bolagets tydliga ägardirektiv en tydlig insyn och en god kontroll.

5.3.4 Interactive systems

Medan de tre ovanstående systemen kännetecknas av specifika resultatmål och en relativt tight control kännetecknas interactive systems istället av så kallad loose control. Olhed-

Widenstedt tycker personligen att Staffanstorps AB arbetar på ett decentraliserat sätt eftersom var och en arbetar ganska fritt så länge allt flyter på enligt planerna.

Målstyrning

Inom målstyrningen har enligt Skärvad (2000) uppkommit något som kallas målsamtal. Dessa samtal skall äga rum mellan över- och underordnad anställd och skall specificera de krav som ställs utifrån varje anställds individuella förutsättningar. Roos (m) berättar att målsamtal, eller som han uttrycker det utvecklingssamtal, hålls årligen med efterföljande feedback till den berörda medarbetaren. Samtalet syftar huvudsakligen till att skapa målkongruens mellan individens och företagets mål. Staffanstorps AB försöker via målsamtal att utveckla sina mål och motivera sina medarbetare, något som både representanterna från den operationella ledningen och fastighetsförvaltaren anser ger dem ökad motivation och utvecklar dem i sina roller. Skärvad (2000) ser styrning via målsamtal som viktigt och utvecklande för bolag i allmänhet.

Budget

Även budgeten kan ses som ett interactive control system eftersom den kännetecknas processer där flera av företagets led är inblandade. Olhed-Widenstedt sätter sin egen budget vilken granskas kontinuerligt av en högre nivåer.

En lärande organisation

Simons (1995, 1992) beskriver det interaktiva systemet som ett där det finns en stark tro på lärande och som en naturlig följd av detta, en tydlig omvärldsfokus. Fördelen med en skicklig lärande organisation är att en sådan kan ligga före konkurrenterna avseende att prediktera vad framtiden kommer att innebära. Systemet har vidare en hög innovationsnivå och kännetecknas av regelbundna möten företagsnivåerna emellan.

Staffanstorps AB arbetar kontinuerligt för att vara en organisation som är redo att möta framtiden, detta genom den pågående processen för att smidiggöra bostadssökande hos bolaget.

5.3.5 Specifika kommunala förutsättningar

Det faktum att det trots allt är en kommun vi talar om bidrar till att vissa förutsättningar kan uppkomma, vilka med största sannolikhet inte hade uppkommit i andra fall. Ett exempel är den politiska osäkerheten; om t.ex. moderaterna skulle tappa makten vid nästa kommunalval riskerar merparten av deras idéer att gå om intet. Vidare använder sig inte bolaget av något

belöningssystem, detta eftersom det finns svårigheter att koppla ett sådant system till de ägardirektiv som finns. Eftersom bolaget har verksamhet och inte kapitalvinster som övergripande mål har Lethin (m) svårt att finna vad som i så fall skulle belönas, även om han i sak är positivt inställd till belöningssystem. En sista sak värd att nämna är det faktum att styrelsen är politiskt tillsatt. Detta innebär att folkvalda ledamöter kan komma att sitta på en position om vilken de saknar branschkunskap. Ägardirektiven, som i grunden styr av Staffanstorps AB idag, kan förändras radikalt om den politiska kartan ritas om, vilket skapar en osäkerhet kring vilka övergripande mål som gäller långsiktigt. De anställda behöver vara motiverade för att kunna utföra ett väl genomfört arbete och denna motivation kan minska vid avsaknad av tydliga långsiktiga mål. Johansson (1995) kritiserar målstyrning i bolag med politiskt ägande, detta eftersom målstyrningen kräver klara mål och kommunala bolag på grund av den osäkerhet som politiken innebär ofta lider avsaknad av detta.

6 Slutsatser och avslutande diskussion

I detta kapitel kommer vi att presentera de slutsatser som dragits efter vår studie av Staffanstorps AB. Här skall våra inledande forskningsfrågor besvaras. Avslutningsvis diskuterar vi fritt och ger förslag på vidare forskning.

6.1 Utveckling av Styrsystemet i Staffanstorps AB

Efter att ha analyserat styrningen hos Staffanstorps AB som den ser ut idag, har vi kommit fram till hur styrningen ser ut i förhållande till vår teoretiska referensram. Utifrån denna analys av styrningen har vi sedan gett förslag på vidare utveckling.

6.1.1 Styrningen idag

Styrningen i Staffanstorps AB idag kännetecknas av målstyrning där kvalitet, arbetsmiljö och miljö är de övergripande perspektiven. Detta är den operationella ledningens sätt att styra de anställda mot visionen om att vara ett bostadsbolag som främjar bostadsmarknaden. Där finns idag i ägardirektiven en hel del finansiella mål men de ligger inte till grund för styrningen på det operationella planet. Fokuset ligger istället på de sociala målen som tidigare nämnts.

Staffanstorps kommun har som grundläggande styrning i sina ägardirektiv att minska bolagets nuvarande marknadsposition. Detta dels då den politiska ideologin hos moderaterna är att alla bör äga sin egen bostad och att de privata aktörerna behöver släppas in och bli starkare på marknaden. Moderaterna hade helst sett att marknaden själv tog hand om bolagen och att kommunen därför inte borde äga bolag överhuvud taget. Moderaterna har i sin styrning tvingat bolaget till en stor hyreshöjning vilket de anser som ett behov för att säkerställa bolagets ekonomi. Oppositionen anser dock att det är en styrning av bolaget med avsikt att tvinga boende att sälja sin hyresrätt.

Idag styrs alla de detaljerade besluten av den operationella ledningen och de moderata politikerna har valt en roll i bakgrunden. De stora viktiga delarna i styrningen regleras i

ägardirektiven och därför ser moderaterna inget behov av att gå in i detalj och kontrollera. Detta då man ser mer kompetens inom bolaget än bland politiker att kunna fatta nödvändiga företagsekonomiska beslut.

Det finns inga incitament till resultat eller handlingsuppfyllelse, detta eftersom bolaget varken använder sig av belöningar eller bestraffningar för att motivera personalen.

Budgeten som förs i bolaget fungerar inte som en central styrningsmekanism utan finns i bolaget enbart på grund av kravet i kommunallagen.

För att styra personalen mot gemensamma mål använder sig bolaget huvudsakligen av utvecklingssamtal. På grund av den politiska verkligheten med maktskiftet och dylikt kan det dock vara svårt att styra personalen utifrån långsiktiga planer i och med att genomförandegraden är osäker.

6.1.2 Utveckling av styrningen

Merchant et al (2003) skriver om tre anledningar till att styrsystem behövs;

Att den anställde är osäker på vad organisationen vill ha ut av honom/henne, att den anställde har svårt att motivera sig och att personen ifråga av olika anledningar känner begränsad att enbart utföra vissa arbetsuppgifter.

Staffanstorps AB har genom tydliga mål lyckats få ut vad de kan förvänta sig av de anställda. Detta genom att de kontinuerligt försöker utveckla och utbilda sin personal till att inte känna kunskapsbegränsningar i sitt agerande. Vi kan dock se att en utveckling av styrsystemet behövs angående de motiverande faktorerna, både vad gäller ägarnas motiverande av den operationella ledningen till att följa ägardirektiven och när det gäller den operationella ledningens sätt att motivera sina underställda till att uppnå goda resultat. Då både belöningar och bestraffningar saknas finns där inget betydelsefullt incitament för de anställda att försöka uppnå de eftersträvade resultaten. Merchant et al (2003) beskriver belöningsystem som en nödvändig motiverande faktor. Kommunen kan belöna/bestrafva den operationella ledningen med utgångspunkt i hur resultaten i ägardirektiven efterföljs. Resultaten ska vara mätbara, påverkbara och rimliga för den operationella ledningen att nå.

Det är viktigt att anpassa resultatkraven i ägardirektiven så att de matchar målen som eftersträvas, annars fyller inte eventuella belöningar sitt syfte. Den operationella ledningen kan i sin tur belöna/bestrafva de anställda utifrån hur de övergripande kvalitets-, arbetsmiljö och miljömålen uppfylls. Det gäller dock att resultatkraven är påverkbara för individen som belönas/bestrafvas och att de inte är för högt satta, annars riskerar kraven att leda till negativa attityder istället för motivation. Om detta lyckas tror vi att kommunen kan få en ökad vilja och motivation i sitt bolag till måluppfyllelse. Framförallt tror vi att det skulle väsentligt minska den tröghet som idag existerar mellan ägardirektivens krav och dess måluppfyllelse. Vår uppfattning är att den moderata ledningen i Staffanstorps vill se ett snabbare resultat gällande bolagets utförsäljning av hyresrätter och stärkta ekonomi än vad ägardirektiven uttrycker, vilket underbygger behovet av tydligare motiverande incitament. Det blir då tydligare för den operationella ledningen vad som ska prioriteras i ägardirektiven. Staffanstorpshus har idag en överhängande andel *loose control* där handlingar och resultat i stor utsträckning präglas av en mjuk kontrolleringssyn från både ägare och operationell ledning. Merchant et al. beskriver *simultaneous tight-loose controls* som ett alternativt styrningssätt. Med detta synsätt kan kommunen som ägare utveckla ett styrsystem där man styr mer tätt än idag avseende huvudvärderingarna. De mål bolaget anser skall genomsyra verksamheten ges då mer fokus vilket underlättar för den operationella ledningen att veta vilken väg man ska gå för att tillfredställa organisationens mål. Kommunen som ägare kan fortsätta med sin mjukare detaljstyrning av bolaget och istället låta Staffanstorps AB att sköta det själv. Med hjälp av detta stödjer kommunen innovationsmöjligheter för bolaget och lämnar övriga beslut till personer med branschkompetens.

6.2 Diskussion

Staffanstorps kommun har haft borgerligt styre sedan 1998. Efter detta har det varit stora förändringar inom kommunen avseende bostadspolitiken. Kommunen satsar under moderaternas styre hårt på att omvandla hyresrätter till bostadsrätter, för att på så vis kunna ge kommunens invånare möjligheten till ett i förlängningen billigare boende. Moderaterna påpekar även att trenden i Sverige går mot egenägt boende. Som tidigare nämnts ser dock socialdemokraterna stora faror med utförsäljningen då man menar att kommunens ungdomar kommer fly, vilket gör att det saknas folk som kan försörja de äldre då de slutar arbeta. Detta problem beräknas uppkomma eftersom dem inte kan ta genvägen via hyresrätt. Det återstår att

se vem som får rätt och var kommunen befinner sig om låt oss säga 10 år. Är kommunen då i balans och fylld av nöjda ägare av bostadsrätter eller kollapsar kommunens ekonomi till följd av den ökande försäljningsbördan?

6.3 Förslag till vidare forskning

På ämnet ”förslag till vidare forskning” finns väldigt många intressanta uppslag för morgondagens forskare att ta tag i. Ett alternativ kan t.ex. vara att jämföra styrningen hos olika kommunalt bolagiserade branscher eller jämföra hur Staffanstorps AB styrs idag jämfört med några år senare. Ett annat intressant uppslag är att skriva om och finna lösningar för de styrningsproblem som är vardag i kommunala bolag, ett exempel kan vara att finna lämpliga kommunala incitament för att motivera användandet av belöningsystem. Förutsatt att det skulle lyckas skulle kommunen kunna bli en attraktivare arbetsgivare med en förhöjd kompetensnivå.

Källförteckning

Tryckta källor

Hansson, Colin, *Kommunalt bolag – För och nackdelar med bolagisering.*

Widerberg Karin (2002) *Kvalitativ forskning*, Studentlitteratur, Lund ISBN 91-44-01828-2

Runa Patel (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund ISBN 91-44-24851-2

Anthony, R. & Govindarajan, V, (2003) *Management Control Systems*. 11 edition, McGraw Hill

Merchant, Kenneth A, Van der stede Wim A (2003) *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*, Prentice Hall, ISBN 0-273-65596-5

Staffanstorps AB, *Årsredovisning 2006*

Broman, L (1986) *Kommunal ekonomi – Planering och budgetering*, Liber, Stockholm

Gustafsson, A, (1999) *Kommunal självstyre*. SNS Förlag, Smedjebacken

Kommunallagen (1991:900)

Andersson, K (1995) *Budgetering – en introduktion*, Liber – Hermods, Malmö

Wallander, J, (1995) *Budgeten – ett onödigt ont, 2:a upplagan*, SNS Förlag, Stockholm.

Westrup, U, (2002) *Gränsöverskridande styrning*. Wallin & Dalholm Boktryckeri, Lund

Johansson, A (1995) *Att styra med och mot mål och resultat*. Novemus, rapport 1995:3, Örebro

Bruzelius, L , Skärvad, P-H (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund,

ISBN 91-44-01311-6

Lundahl, U, Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dan Ingvar, (2002) *Vad, hur, varför? – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Artiklar

Mintzberg, H (1983) *Power in and around Organizations*, Prentice Hall Inc

Mintzberg, H (1983) *Structure in fives*, Prentice Hall Inc

Simons Robert L (1992) *The strategy of control: How accounting information helps to formulate and implement business strategy*, CA Magazine

Simons, Robert (1995). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

Sjöstrand, Pierre (2005) *Reservation rörande fastighetsöverlåtelse från Socialdemokraterna*

Danielsson, Peter (2004), *20041020 kvällsposten*

Elektroniska källor

Staffanstorps hus ledningssystem, *e-centrum*

<http://www.stphus.se> 2007-12-03

<http://www.staffanstorp.se> 2007-12-03

Referenslitteratur

Avdic, Anders (2003) *Riktlinjer för rapportering*. Örebro, Örebro universitet.

Bilagor

Bilaga 1

Ägardirektiv för Staffanstorps AB

Ägardirektiv för verksamheten i Aktiebolaget Staffanstorps AB, antagna av kommunfullmäktige i Staffanstorps kommun, § 30/07 och fastställda av bolagsstämman 2007-04-03.

1 Bolaget som organ för kommunal verksamhet

Bolaget är organ för kommunens verksamhet och således underordnat Staffanstorps kommun. Bolaget står i sin verksamhet under kommunstyrelsens uppsikt och har att följa av kommunfullmäktige och av kommunstyrelsen med stöd av delegation utfärdade direktiv. Förutom genom lag och författning regleras bolagets verksamhet och bolagets förhållande till kommunen genom

a gällande bolagsordning,

b gällande ägardirektiv,

c av fullmäktige och kommunstyrelse särskilt fattade beslut, samt

d förekommande avtal mellan kommunen och bolaget.

2 Kommunens direktivrätt

Det ankommer på bolagets styrelse och verkställande direktör att följa utfärdade direktiv om de ej står i strid med tvingande bestämmelser i aktiebolagslagen eller annan lag eller författning. Kommunens direktivrätt under löpande verksamhetsår utövas av kommunfullmäktige.

3 Kommunens insyn och styrfunktion

Bolagets verksamhet står under uppsikt av kommunstyrelsen och kommunstyrelsen utövar kommunens styrfunktion över bolaget i de avseenden som anges i kommunstyrelsereglementet. Kommunstyrelsen skall ges den information och tillställas de handlingar som den begär. Kommunstyrelsens granskningsrätt och bolagets informationsskyldighet omfattar ej handling eller förhållande för vilket gäller sekretess enligt lag.

4 Föremålet för bolagets verksamhet

Föremålet för bolagets verksamhet, som till den art den anges i bolagsordningen, är att inom

Staffanstorps kommun förvärva, avyttra, bebygga och förvalta fastigheter eller tomträtter för att därpå uppföra bostadshus med tillhörande affärlägenheter, serviceinrättningar, kontor och kollektiva anordningar, samt lokaler för kommunal verksamhet.

Bolaget får inte driva verksamhet eller vidtaga åtgärd som ej är förenlig med kommunal kompetens.

5 Ändamålet med bolagets verksamhet

Ändamålet med bolagets verksamhet är att med iakttagande av de kommunala självkostnads- och likställighetsprinciperna tillhandahålla i första hand kommunmedlemmarna i Staffanstorp kommun goda bostäder samt lokaler för tillgodoseendet av behovet av varor och tjänster och behovet av kommunala verksamhetslokaler. Bolaget skall med beaktande av vad i föregående stycke sagts, söka tillgodose behovet av bostadslägenheter för olika personkategorier som pensionärer, handikappade och ungdomar. Bolaget skall också främja god bebyggelse miljö- och hållbarhetsmässigt. Likvideras bolaget skall dess medel tillfalla Staffanstorps kommun att till den del det ej motsvaras av tillskjutet kapital, användas till det ändamål för vars främjande bolaget bildats.

6 Mål för bolagets verksamhet

a). Finansiella mål

Bolaget skall eftersträva följande ekonomiska mål för verksamheten

- Den bokförda soliditeten skall uppgå till minst 15 % år 2010. Alternativt att den justerade soliditeten uppgår till 25 %. På sikt bör den bokförda soliditeten uppgå till minst 25 %.

- Räntabiliteten på totalt kapital inkluderat realisationsvinster ska uppgå till statslåneräntan plus 1 % år 2010.

- Självfinansieringsgrad: Nyinvesteringar 20 %. Reinvesteringar 100 %. Gäller ej investeringar som finansierar sig själv genom sänkta driftkostnader.

- Räntekänsligheten ska minskas redan under år 2007.

- I syfte att minska kommunens borgensåtagande ska den av kommunen givna borgensramen årligen prövas.

b). Övriga mål

- Bolagets hyresgäster ska erbjudas att köpa sin bostad genom omvandling till bostadsrätt eller äganderätt.

- När det är ekonomiskt försvarbart och då goda förutsättningar i övrigt anses föreligga ska bolaget avyttra delar av fastighetsbeståndet, dock maximalt hälften.

- Alla försäljningar ska ske till marknadsmässiga priser.
- Bolaget ska med början 2007 och därefter med längst fem års intervall låta auktoriserad värderingsman/auktoriserat värderingsföretag utföra värdering av hela bostadsfastighetsbeståndet.

7 Grundläggande principer för bolagets verksamhet

Ansvar för bolagets organisation åvilar enligt aktiebolagslagen bolagets styrelse. Styrelsen har att utforma organisationen så att de bästa förutsättningarna för bolagets ändamål och mål tillgodoses. Bolaget skall drivas enligt affärsmässiga grunder under iakttagande av det kommunala ändamålet med verksamheten och de kommunalrättsliga principer som framgår av dessa direktiv. Syftet med att driva verksamheten i bolagsform är att åstadkomma effektivitetsvinster till gagn för dem som utnyttjar bolagets tjänster utan att detta går ut över den kommunala koncernen. Bolaget kan därför inte tillåtas att optimera effektiviteten i sin verksamhet om detta medför nackdelar för koncernen i dess helhet som överväger fördelarna med bolaget. Kommunen och bolaget skall därför i samråd på sikt söka lösningar som tillgodoser båda dessa intressen. Bolaget skall samverka med kommunen med uppgifter inom finansförvaltningen för att uppnå ökad koncernnytta som t ex betalningssystem, likviditet och upplåning, samt vara ansluten till kommunens koncernkonto. Bolaget skall miljöcertifiera sin verksamhet.

8 Underställandeplikt

Kommunfullmäktiges beslut skall inhämtas såvitt avser

a större investeringar och större försäljningar av fast egendom till ett belopp överstigande 20 miljoner kronor,

b bildande och förvärv av dotterbolag,

c planer på ny eller ändrad inriktning av bolagets verksamhet, eller

d övriga frågor av principiell beskaffenhet eller av större vikt.

Skulle olika meningar uppkomma i styrelsen, om fråga är av sådant slag att den skall underställas fullmäktige, skall samråd ske med kommunstyrelsen.

9 Budget och handlingsprogram

Bolaget skall årligen fastställa handlingsprogram för de närmaste 5 räkenskapsåren, varav de första detaljplaneras och budgeteras. Handlingsprogram och budget skall delges kommunstyrelsen senast en månad efter styrelsens beslut.

10 Underlag för sammanställd redovisning

Bolaget skall årligen vid utgången av februari månad tillhandahålla kommunstyrelsen det underlag styrelsen begär för upprättande av kommunens sammanställda redovisning enligt lagen om kommunal redovisning.

11 Informationsskyldighet

Bolaget skall hålla kommunen väl informerad om sin verksamhet. Det åligger bolaget att till kommunen snarast översända:

- a protokoll från bolagsstämma,
- b protokoll från styrelsesammanträde,
- c bolagets årsredovisning,
- d revisionsberättelse,
- e granskningsrapport,
- f varje tertial en ekonomisk rapport inklusive balansräkning,
- g varje halvår avge en rapport om uthyrningsläget, samt
- h i årsredovisningen redovisa hur gällande ägardirektiv följts

Innehåller protokoll som skall översändas till kommunen uppgift av sådant slag att bolaget ej är skyldigt att tillhandahålla enskild handling vari uppgiften återfinns äger bolaget utesluta uppgiften. Av översänt material skall framgå att sådan åtgärd vidtagits.

12 Upphandling

I den mån detta låter sig göras skall bolaget medverka i samordning av kommunens och övriga kommunala företags upphandling. För företaget gäller regler enligt LOU.

13 Suppleanters inträde mm

För suppleanters inträde gäller vad som sagts i bolagsordningen. Finns ej sådan föreskrift skall ordningen för suppleanters inträde bestämmas av kommunfullmäktige.

14 Instruktion för verkställande direktör

Styrelsen har att enligt 8 kap. 25 § aktiebolagslagen meddela riktlinjer och anvisningar för verkställande direktörens handhavande av den löpande förvaltningen samt enligt 8 kap. 3 § aktiebolagslagen ange arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören. Detta skall ske i en skriftlig instruktion. Styrelsen skall tillse att instruktion omprövas mot bakgrund av ändrade förhållanden och vunna erfarenheter. I instruktionen skall anges i vilken omfattning verkställande direktören för styrelsen skall anmäla beslut han/hon fattat. De sålunda anmälda besluten skall upptas i styrelseprotokollet.

15 Arbetsordning för styrelsen

Styrelsen skall enligt 8 kap. 5 § aktiebolagslagen utarbeta och anta arbetsordning för sitt eget arbete vari bl a skall redovisas arbetsfördelningen mellan styrelsen och eventuellt inrättade andra organ.

16 Informationssammanträde

Bolaget skall årligen sedan årsredovisning, revisionsberättelse och granskningsrapport tillställts kommunen och i god tid innan bolagsstämma hålls anordna informationssammanträde för ledamöterna och ersättarna i kommunfullmäktige. Vid sammanträdet skall styrelseordförande, verkställande direktör, revisorer och lekmannarevisorer närvara och besvara frågor om bolagets verksamhet. Informationssammanträdet sker lämpligen i samband med ordinarie kommunfullmäktigesammanträde.

Vid informationssammanträdet är styrelseledamöter, verkställande direktör och revisorer och lekmannarevisorer befriade från sådan tystnadsplikt som aktieägarna enligt aktiebolagslagen äger förfoga över. Dock ej sådan information som är föremål för sekretesskydd.

17 Förvaltningsberättelsens innehåll

Bolagets styrelse skall i förvaltningsberättelsen utöver vad aktiebolagslagen i detta avseende stadgar redovisa hur verksamheten bedrivits mot bakgrund av det kommunala syftet med densamma och av kommunen uppställda mål.

18 Revisorer och lekmannarevisorer

Revisorer och lekmannarevisorer skall samordna sin granskning så att onödigt dubbelarbete undviks. För detta skall FAR:s rekommendation om gemensam revision tillämpas. Lekmannarevisorerna skall i sin granskning förutom vad lag anger söka utvärdera bolagets måluppfyllelse samt redovisa vad därvid framkommit i granskningsrapporten. Alla kostnader förenliga med lekmannarevisorernas uppdrag skall ersättas av bolaget.

Bilaga 2

I intervjuguiderna presenteras grundfrågorna vi ställde. Dessa utvecklades sedan under intervjuerna ner på en mer detaljerad frågeställning.

Intervjuguide Henrik Lethin

Är ni för bolagisering så som det skett i Staffanstorps kommun? Generellt och avseende verksamhetslokalerna.

Vilka fördelar -nackdelar ser ni med bolagiseringen?

Hur ser ni på partiprogrammet och dess mål med Staffanstorpshus?

Hur har ni upplevt folks reaktioner på utförsäljningen? Bolagiseringen?

Hur bra anser ni insynen från kommunens sida är i bolaget?

Hur ser kommunens uppföljning ut för att kontrollera bolaget?

Vad har styrelsen för mål med Staffanstorpshus?

Hur ser ni på användandet av belöningssystem?

Hur fungerar kommunikationen med den politikervalda styrelsen och bolagets operationella ledning?

Anser ni att ni blivit av med en del kontroll av Staffanstorpshus som bolag istället för kommunal förvaltning?

Intervjuguide Torbjörn Lövendahl

Är ni för bolagisering såsom den skett i Staffanstorp Kommun?

Vilka för- och nackdelar ser ni?

Vad har ni för partiprogram avseende Staffanstorpshus AB?

Vad planerar ni att ändra förutsatt att ni får makten vid nästa val?

Hur har ni upplevt folks reaktioner på utförsäljningen av lägenheterna?

Hur bra tycker ni insynen är i bolaget?

Intervjuguide Henry Roos och Hans Johansson

När bolagiserades ni?

Vilka för- och nackdelar ser ni med bolagiseringen? Är det lämpligt?

Ni är ett helägt kommunalt bolag. Omfattas ni av offentlighetsprincipen?

Vem har den faktiska makten i bolaget?

Har verksamheten effektiviserats sedan bolagiseringen? På vilket sätt?
Har ni via bolagiseringen upplevt en ökad legitimitet vad gäller affärssituationer?
Bedömer ni att insynen har ökat/minskat sedan bolagiseringen?
Berätta om avgränsningen mellan bolag och kommun
Vad är er vision?
Vad har ni satt upp för marknadspositions mål?
Använder ni er av belöningssystem?
Har ni något regelverk/avgränsningar för era anställda?
Berätta om ert styrsystem?
Berätta om era finansiella och sociala mål?
Hur ser uppföljningen ut?
Hur fungerar kommunikationen med styrelsen?
Hur ser ni på ägardirektiven?

Intervjuguide Maria Olhed-Widenstedt

Hur ser du på arbetsmiljön?
Vilka mål ser du som viktigast?
Vad motiverar dig i ditt dagliga arbete?
Hur ser en vanlig arbetsdag ut?
Vad har du för befogenheter när det gäller ekonomiska/andra beslut?
Hur ser hierkin ut på bolaget?
Hur jobbar du får att uppnå de övergripande målen i företaget?
Finns där några regler för hur du ska bete dig på arbetsplatsen?