



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

KANDIDATUPPSATS

Självständigt uppsatsarbete inom företagsekonomi 15 hp



Hybridisering i statligt ägda bolag

En fallstudie av Lernia AB

Sara Olsson och Eina van Huizen

Företagsekonomi inriktning redovisning/verksamhetsstyrning (61-90), 15 hp

Halmstad 2017-06-19

Självständigt uppsatsarbete inom företagsekonomi 15 hp
Högskolan i Halmstad
Akademin för Ekonomi, Teknik och Natur (ETN)
Vårterminen 2017

Hybridisering i statligt ägda bolag - en fallstudie av Lernia AB

Författare:

Sara Olsson 950114

Elina van Huizen 950601

Handledare:

Jan-Olof Müller

Examinator:

Eva Berggren

Sammanfattning

Sedan bolagiseringen av statliga affärsverk och myndigheter har staten börjat äga aktiebolag. Dessa bolag har två styrlogiker, affärsmässighet och demokrati, vilket innebär att de både har ett vinstintresse och ett samhällsintresse. Bolag som har båda dessa egenskaper kallas för hybridorganisationer. På grund av dessa intressen, som anses vara motstridiga, blir en hybridorganisation komplex (Thomasson, 2013). Denna studie studerar således hur hybridisering kan uppfattas i statligt ägda bolag med fokus på bolagets mål och identitet. Studien består av en fallstudie av Lernia AB, ett statligt ägt bolag som är verksamma inom bemanningsbranschen. Till grund för studien ligger material kring hybridisering och statligt ägda bolag men också ekonomistyrning och målstyrning, vilket beskrivs i den teoretiska referensramen i kapitel tre samt kapitel fyra. Primärdata, som presenteras i studiens femte kapitel, samlades in genom intervjuer med fyra av Lernias medarbetare. Dessa har någon form av ansvar och arbetar på olika nivåer i företaget. I sjätte kapitlet analyseras den teoretiska referensramen tillsammans med empirin. Resultaten från studien, som presenteras i studiens sjunde kapitel, visar på att målen i hybridiserade statligt ägda bolag, präglas av ett samhällsintresse och ett vinstintresse, där det även finns en balans dem emellan. Således styrs bolaget av båda styrlogikerna, vilket kännetecknar hybridorganisationer. Däremot präglas företagets identitet av ett stort samhällsintresse, vilket styr företaget och dess medarbetare i sättet av vara och agera. Denna studie visar också på att vilket mål som de anställda tycker är viktigast varierar utifrån vilken kunskap, position och egenskaper de har, vilket tydligt visar på att organisationen är hybridiserad.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problematisering.....	1
1.3	Problemformulering.....	2
1.4	Syfte.....	2
1.4.1	Syftesavgränsning.....	2
2	Metod.....	3
2.1	Metodval.....	3
2.2	Urval och avgränsningar.....	4
2.2.1	Företag.....	4
2.2.2	Respondenter.....	4
2.2.3	Forskningsetiska aspekter.....	5
2.3	Genomförande av studien.....	6
2.4	Databearbetning och analysmetod.....	6
2.5	Tillförlitlighet.....	6
3	Teoretisk referensram.....	8
3.1	Hybridorganisation.....	8
3.2	Grundläggande teorier inom området mål och styrning.....	9
3.2.1	Verksamhetsstyrning.....	9
3.2.2	Ekonomistyrning.....	10
3.2.2.1	Målstyrning.....	10
3.2.3	Mål.....	11
3.3	Identitet.....	12
4	Staten och Lernia.....	13
4.1	Statens bolagsäggande.....	13
4.2	Mål och styrning inom statliga bolag.....	13
4.3	Lernia AB.....	15
5	Empiri.....	17
5.1	Respondent 1 - Affärsutvecklare.....	17
5.1.1	Mål och styrning.....	17
5.1.2	Identitet.....	18
5.2	Respondent 2 - Regionchef.....	19
5.2.1	Mål och styrning.....	20
5.2.2	Identitet.....	20
5.3	Respondent 3 - Platschef.....	21
5.3.1	Mål och styrning.....	21
5.3.2	Identitet.....	22
5.4	Respondent 4 - Konsultchef.....	23
5.4.1	Mål och styrning.....	23
5.4.2	Identitet.....	23
6	Analys.....	25
6.1	Analysmodell.....	25
6.2	Lernias mål och styrning.....	28
6.2.1	Finansiella mål.....	28
6.2.2	Hållbarhetsmål.....	28
6.2.3	Kompetenspartner.....	29
6.2.4	Målstyrning vs modern verksamhetsstyrning.....	29
6.2.5	Horisontell målöverensstämmelse.....	30
6.2.6	Vertikal målöverensstämmelse.....	30
6.2.6.1	Mellan ägaren och Lernia.....	30
6.2.6.2	Inom Lernia.....	31

6.3	Lernias identitet	31
6.3.1	Värdeord.....	31
6.3.2	Hjärtat.....	32
6.3.3	Kultur.....	32
6.4	Lernias mål och identitet i kombination	33
7	Diskussion och slutsats.....	34
7.1	Slutsatser.....	34
7.2	Diskussion.....	35
7.2.1	Fortsatt forskning	35
	Referenser	36
	Bilaga 1	39

1 Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till studiens problem för att läsaren ska förstå vad problemet grundas i. Utifrån bakgrunden problematiseras sedan ämnet vilket leder till studiens problemformulering. Slutligen presenteras syftet med vald undersökningsfråga och dess avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Tiden då nationella storföretag kunde bedriva verksamhet på en avgränsad geografisk marknad utan att ta hänsyn till omvärlden är förbi. Detta har förändrat konkurrenssituationen totalt för statens verksamheter och har lett till en del av- och omregleringar samt upplösning av vissa monopol (Lindvall, 2011). Således skedde bolagiseringen av flertalet statliga verksamheter på 1990-talet (RIR 2017). Dessa verksamheter bestod till stor del av affärsverk (SOU 1997:38), vilket var en form av myndighet som utförde affärsdrivande verksamhet (SOU 2012:14). Det främsta syftet från regeringens sida var att affärsverken behövde utvecklas och förnyas, då de alltmer börjat arbeta på internationaliserade marknader och blev således utsatta för konkurrens (SOU 1997:38). Dessa nya marknadsförhållanden uppkom genom ny teknik, ökad globalisering och Sveriges medlemskap i EU år 1995 (SOU 2012:14). På grund av internationaliseringen framfördes argumentet att staten borde använda sig av en bolagsform som är accepterad internationellt, alltså aktiebolagsformen. Det ansågs också att affärsverken borde få möjlighet att vara mer affärsmässiga, vilket leder till fler företagsmässiga beslut. Därför beslutade riksdagen våren 1991 att affärsverken skulle omvandlas till aktiebolag (SOU 1997:38).

Statligt ägda aktiebolag skiljer sig från aktiebolag med privat ägare, då ett statligt ägt aktiebolag styrs av två styrlogiker, affärsmässighet och demokrati (Thomasson, 2013). Att ha dessa två styrlogiker innebär att företaget har både ett intresse av att göra vinst samt ett intresse av att värna om samhället. Ett aktiebolag som istället är privatägt styrs enligt Jordahl (2009) endast med en styrlogik, och har således endast ett endimensionellt mål, att göra vinst. Dock anser Hai och Daft (2006) att även privatägda aktiebolag kan ha ett socialt mål, men att göra vinst är det primära målet och det sociala endast sekundärt. Ett statligt ägt aktiebolag, som innefattas av båda dessa styrlogiker i lika stor omfattning, kallas med andra ord för en hybridorganisation. Begreppet hybridorganisation beskrivs som följande;

(...) hybrid organizations are defined as organizations created in order to address public needs and to produce services that are public in character at the same time resembling private companies in the way they are organised and manage (Thomasson, 2009b, s. 6)

En hybridorganisation beskrivs således som ett mellanting mellan rena myndigheter och kommersiella företag. Detta gör att företaget finns mellan två sfärer, det statliga och det privata. Organisationerna förväntas således att fungera som vilket företag som helst, alltså att vara effektiva och kundorienterad, men samtidigt utföra uppgifter som ligger inom ramen för ett statligt bolag (Kickert 2001). Att ha ett vinstintresse men samtidigt ett samhällsintresse gör därför att organisationen blir komplex och mångtydig (Thomasson, 2013)

1.2 Problematisering

Att statligt ägda bolag omfattas av två styrlogiker är konstaterat (Thomasson, 2013), eftersom det finns tidigare forskning som har studerat fenomenet hybridorganisationer. Vidare finns forskning kring om ett bolag borde få ses som både privat och statligt samt skillnader mellan

just det privata och statliga (Thomasson, 2009b), men få studier sträcker sig alltså längre än så (Thomasson, 2009a). De studier som Thomasson har gjort, tar hybridisering till en ny nivå genom att se hur det påverkar organisationen. Thomasson behandlar dock kommunala bolag, vilket gör att denna typ av studie inte gjorts på statligt ägda aktiebolag. Thomasson (2009b) menar också på att mycket av det hon kommit fram till, även är applicerbart på statligt ägda aktiebolag, vilket är anledningen till att Thomassons studier ligger till grund för denna uppsats. En viktig ansats som denna uppsats vilar på är Thomassons teori kring att tvetydigheten i en hybridorganisation visar sig tydligt i organisationens mål och förväntningar från dess intressenter (Thomasson, 2009b). På en hybridorganisation finns många olika krav och förväntningar (Thomasson, 2009b). Denna typ av organisation har därför svårigheter i att möta de olika förväntningar som ställs från olika intressenter, vilket gör att företaget även har en svårighet i att veta vilka förväntningar som skall prioriteras och hur de skall agera för att uppfylla dessa. Hur företaget väljer att agera påverkar hur deras identitet ser ut. Vilka förväntningar som finns på ett hybridiserat aktiebolag formar således företagens identitet. Buffat (2014) anser, i sin studie från Schweiz, att anställda i en hybridorganisation inte enbart på grund av de olika förväntningarna, kan ha svårigheter med att veta vilken identitet företaget har, utan även på grund av de två styrlogikerna som finns inom företaget. Om de anställda vet vilka värderingar och normer de ska identifiera sig med stärks deras professionella lojalitet (Buffat, 2014). Därför är det relevant att titta på bolagets mål och identitet vid studie av hybridisering i statligt ägda aktiebolag. Genom att studera hur statligt ägda aktiebolag är anpassade till marknaden och hur de tyr sig till sitt samhällsmässiga ansvar, fyller denna uppsats alltså en forskningslucka. Med denna uppsats hoppas vi kunna bryta ner hybridiseringen i mindre bitar och således visa på statligt ägda bolags samhällsintresse och vinstintresse, vilket leder oss till följande fråga.

1.3 Problemformulering

Hur kan hybridisering i statligt ägda bolag uppfattas?

- Med fokus på företagens mål och identitet

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att skapa förståelse kring hur hybridiseringen i ett statligt ägt aktiebolag (i fortsättningen kallat statligt ägt bolag) som verkar på en konkurrensutsatt marknad kan uppfattas, samt hur det tar sig i uttryck i fokus på områdena; mål och identiteten hos företaget. Då en statlig verksamhet utgår ifrån en demokratisk styrlogik medan ett aktiebolag utgår från en affärsmässig styrlogik är det intressant att undersöka hur kombinationen av dessa uppfattas i statligt ägda bolag samt hur företaget förhåller sig till dessa.

1.4.1 Syftesavgränsning

I denna uppsats har vi valt att enbart fokusera på ett statligt ägt bolag då en studie av flera statligt ägda bolag hade blivit för omfattande inom ramarna för denna kandidatuppsats. Denna fråga kommer därför att utredas genom en fallstudie av det statliga bolaget Lernia AB, ett företag som är verksamt inom bemanningsbranschen.

2 Metod

I detta kapitel presenteras de val som gjorts för utformandet av denna studie och reflektion kring dessa. Först presenteras urval och avgränsningar med fokus på företag och respondenter. Därefter diskuteras hur studien genomförts, bearbetats och analyserats samt dess trovärdighet. Slutligen redogörs de etiska aspekter som finns på studien.

2.1 Metodval

Vi har valt att fokusera på och försöka besvara frågan “Hur kan hybridisering i statligt ägda bolag uppfattas? Med fokus på företagets mål och identitet”, då detta område är inom företagsekonomi och styrning är relativt outforskat. De studier som gjorts tidigare undersöker fenomenet hybridisering men beskriver inte hur det påverkar hybrida organisationers sätt att agera och vara. Thomasson (2009a) är en av få forskare som forskat kring detta men hennes studie fokuserar på kommunalt ägda bolag. Därför är vår frågeställning, som fokuserar på statligt ägda bolag, aktuell och relevant. Fenomenet vi studerar kan uppfattas som diffust och otydligt, vilket vi är medvetna om. Vi anser att det måste vara så och inte går att göra mer konkret eftersom hybridisering inte är exakt på ett visst sätt. Detta gör att studien inte kommer leda till ett svar som är svart eller vitt utan snarare ett svar som å ena sidan är på ett sätt och å andra sidan är på ett annat sätt. Att studien är inom området för företagsekonomi visar sig genom valet av författare och dess texter som ligger till grund för denna uppsats. Thomasson, Nilsson, Olve, Parment, Lindvall, Holmblad Brunsson, Bruzelius, Skärvad och andra författare som vi använt som källor i denna uppsats är fostrade inom det företagsekonomiska perspektivet och är därför ett tydligt tecken på att denna uppsats ligger inom ramarna för företagsekonomi.

Då frågeställningen i denna studie är av explorativ karaktär och avhandlar ett område som innehåller ett komplext fenomen har vi valt att göra en kvalitativ fallstudie i denna uppsats. Yin (2014) menar att det är bra att använda denna metod då studien utgår från en “hur”-fråga. Den är också bra att använda när man studerar ett nutida fenomen i en verklig miljö, vilket hybridisering i statligt ägda bolag är (Yin, 2014). Genom en kvalitativ studie får vi en personlig kontakt med alla respondenterna och kan då fånga deras åsikter för att på så sätt försöka förstå och ringa in fenomenet (Jacobsen, 2002). Med en kvalitativ fallstudie kan vi också gräva oss djupt in i problemet vilket gör att vi kan dra slutsatser som säger mer än det som bara syns på ytan. En deduktiv metod användes för att skapa förståelse kring det område som studien kretsar kring. Deduktiv metod innebär att uppsatsen går “från teori till empiri” (Jacobsen, 2002, s. 34) och på så sätt skapas en grund att bygga vidare på. Vad som redan var forskat på och vad hade varit intressant att studera vidare, var kunskap som vi fick genom att använda denna metod. Genom att använda denna metod kunde vi också ställa relevanta och välgrundade frågor vid intervjuerna, vilket i sin tur gjorde att materialet från intervjuerna blev användbart.

Eftersom den deduktiva metoden användes för att fokusera på det problemområde där forskningsluckan föreligger, samlades sekundärdata in först. Denna typ av data har vi själva inte forskat fram, utan den är baserad på information som andra forskare kommit fram till innan oss. Primärdata, empirin, är sådan data som forskaren själv samlar in genom kontakt med den primära informationskällan (Jacobsen, 2002). I denna studie samlade vi in primärdata genom besöksintervjuer. Den första intervjun var en pilotintervju med syfte att bekräfta problemet i empirin. Intervjun präglades av en mer öppen karaktär än resterande intervjuer för att vi verkligen ville se så att problemet existerade. Dock ställdes ändå frågor för att respondenten skulle hålla sig till ämnet. Alla intervjuer var alltså semistrukturerade. Detta innebär att det fanns en intervjuguide som intervjuerna utgick ifrån men att andra frågor också ställdes för att få ut den matnyttiga informationen (Kvale, 1997).

2.2 Urval och avgränsningar

I denna studie har flera avgränsningar gjorts, som preciseras i detta avsnitt, på grund av begränsade resurser och för att passa inom de ramar som finns för denna typ av uppsats. Först och främst har en undersökningsmodell valts där den framtagna teoretiska referensramen ställts mot den insamlade empirin. De mest betydande avgränsningarna följer nedan och är de som har lagt grunden och satt ramarna för studien.

2.2.1 Företag

Lernia AB valdes som studieobjekt då företaget är ett statligt ägt bolag som finns på en konkurrensutsatt marknad, vilket är grundkravet för denna studie. Lernia AB är idag den fjärde största aktören inom bemanningsbranschen med en marknadsandel på 8,4 procent (Bemanningsföretagen, 2016). Lernia har inget samhällsmål men pekar på den viktiga roll de har i dagens samhälle. "Att utveckla och matcha människors kompetens mot företagets och samhällets behov." (Lernia AB, 2016 s. 4) är Lernias affärsidé, och de menar att deras arbete leder till att fler människor kommer ut i arbetslivet och således är det fler som kan bidra med skatteintäkter som minskar samhällets kostnader vid försörjningsstöd (Lernia AB, 2016). Samtidigt fungerar Lernia som ett aktiebolag och möter hård konkurrens på den marknad de verkar på (Lernia AB, 2017). Hade bolaget som undersökts haft liten konkurrens på marknaden hade de inte haft samma krav på sig att vara lönsamma för att överleva och då blir de olika styrlogikerna inte lika tydliga. Att endast en fallstudie gjordes beror på att vi vill få en detaljerad och nyanserad bild av ett företag, vilket ger ett djup till denna uppsats. Begränsning i arbetet ligger i generaliserbarhet, vilket behandlas vidare i kapitel 2.5 Tillförlitlighet.

2.2.2 Respondenter

En pilotintervju gjordes som första steg i empiriinsamlingen för att kunna säkerställa att det problem som valts att studera hade förankring i verkligheten. Informationen från denna intervju var dock så pass användbar att den blev en del i empirin. Respondenten 3 som deltog i pilotintervjun var den första personen som vi fick kontakt med inom Lernia, och var dessutom villig att ställa upp, vilket var den främsta anledningen till att den personen valdes. De följande intervjuerna gjordes på personer som arbetar både på central och lokal nivå. Orsaken till denna spridning är för att det är intressant att se på frågan ur olika perspektiv samt se ifall målen och identiteten skiljer sig åt beroende på vilken nivå respondenterna arbetar på. Att ställa dem mot varandra och se ifall de går i klang gör analysen intressant. Genom att respondenterna finns på olika nivåer i företaget blir det representativt för urvalet i företaget (Trost, 2005).

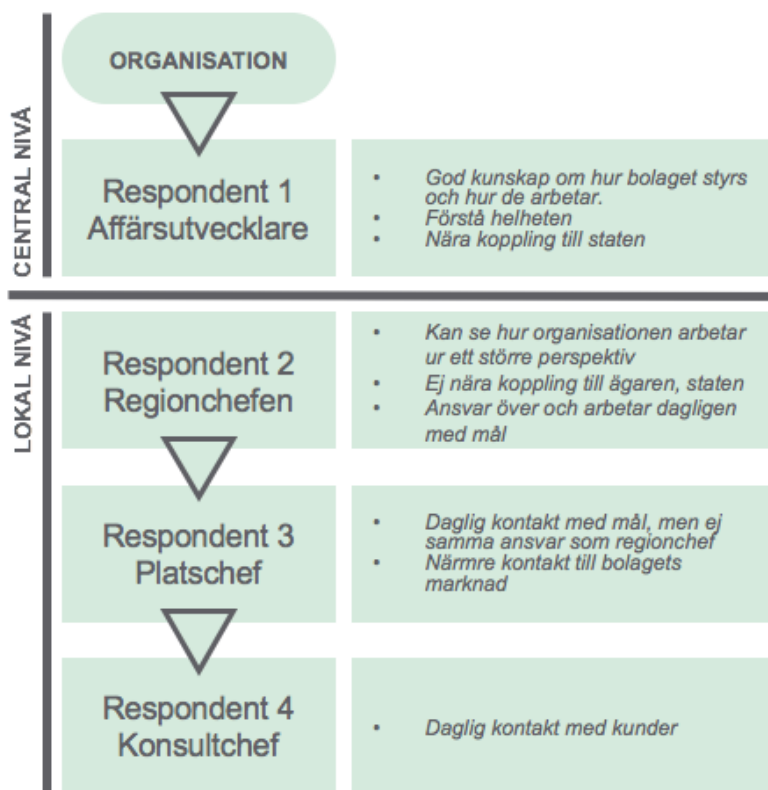


Bild 1 visar sammanställningen av respondenterna som deltar i studien.

Respondent 1 arbetar centralt som affärsutvecklare och valdes som respondent då personen i fråga har god kunskap om hur företaget styrs, vilka mål de har och hur de arbetar. Då hen arbetar centralt har denna person en helhetsbild av hur allt fungerar och en stark koppling till Lernias ägare, staten, vilket är en viktig del i denna studie. Respondent 2 arbetar som regionchef för en av de större regionerna och är därför också en person som kan se organisationen och dess arbete ur ett större perspektiv. Denna person arbetar inte centralt och har därför en längre väg till staten. Hen har dock ett ansvar och arbetar dagligen med företagets mål och mått. Respondent 3 arbetar som platschef och är underordnad den ovannämnda regionchefen. Hen har också en daglig kontakt med mål och mått men inte samma ansvar och makt att påverka. Däremot har platschefen närmre kontakt med företagets kunder vilket kan påverka svaren. Respondent 4 arbetar som konsultchef och har daglig kontakt med företagets kunder. Detta påverkar hans svar eftersom kunderna är mycket närmre hen än ägarna. Respondenterna har dock inte intervjuats i denna ordning utan respondent 3 är den person som deltog i pilotintervjun. Därefter intervjuades respondent 1, sedan respondent 2 och till sist respondent 4.

2.2.3 Forskningsetiska aspekter

“Hellre än att riskera att tystnadsplikten bryts ska man underlåta att rapportera sina fynd.” (Trots, 2005, s. 103), är principen som vi har utgått ifrån i denna uppsats. Då information såsom namn, ålder, kön och ort på respondenterna som deltagit i denna studie är orelevant för studien, har de valts att inte presenteras. Däremot är information såsom befattning och nivå viktiga detaljer som behövs vid analys och därför finns de presenterade i uppsatsen. Valet av att ställa upp på intervjuer till denna studie har respondenterna gjort själva och de har inte pressats att svara på frågor de inte vill svara på. Transkribering skickas sedan ut till alla respondenter. Genom att arbeta på detta sätt skyddas respondenterna under arbetet men också efter studien är

färdig. Trost (2005) avråder från att fingera respondenternas uppgifter, alltså att ändra t.ex. namn och ålder för att utomstående inte ska veta vilka de är, då han menar att har författaren otur så stämmer de påhittade uppgifterna in på någon annan, vilket kan skapa problem för denne. Detta råd har vi följt och istället presenteras respondenterna som respondent 1, respondent 2 och så vidare.

2.3 Genomförande av studien

Sekundärdata har hämtats in från Högskolan i Halmstads och Göteborgs Universitets databaser. Sökord som har använts är *hybrid organizations*, *public owned organizations* och kombinationer av dessa. Primärdata har samlats in i form av besöksintervjuer. Intervjuguiderna och dess frågor är baserade på insamlad sekundärdata och främst publikationer från Thomasson. Hon menar att mål och förväntningar var de områden där hybridiseringen syntes som tydligast (Thomasson, 2009b). Däremot valde vi att enbart fokusera på Lernia och inte dess externa intressenter så därför blir fokus på det som förväntningarna påverkar vilket är identitet. Fokus är således på mål och identitet. Kommunikation med respondenterna sköttes via mejlkorrespondens och deras kontaktuppgifter fick vi genom att kontakta Lernia AB genom att skicka ett meddelande på deras webbplats. Det var svårt att hitta personer som passade in på studiens kriterier för respondenterna, alltså som hade tillräcklig kunskap för att svara på frågor som gällde denna studie. Intervjuerna spelades in, vilket godkändes av respondenterna i förväg och därefter transkriberades materialet.

2.4 Databearbetning och analysmetod

Bearbetningsprocessen kan delas upp i tre steg, bearbetning, systematisering och kategorisering samt kombination (Jacobsen, 2002). I det första steget transkriberades primärdata så vi fick lättare tillgänglighet till innehållet. Därefter skrevs en sammanfattning på varje primärdata för att kunna överblicka den information som ansågs relevant för denna studie. I det andra steget sattes den information som fåtts fram i sitt sammanhang. Studiens data, alltså både teorin och empirin, delades in i kategorier vilket är en förutsättning för att kunna jämföra data med varandra och det gör analysen mycket enklare (Jacobsen, 2002). I det tredje steget jämfördes och analyserade data inom och mellan de olika kategorierna för att hitta mönster och samband.

2.5 Tillförlitlighet

För att bekräfta den interna giltigheten har studiens empiri jämförts med relevant teori. Det är viktigt att den information som används är från rätta källor då "inga kvalitativa undersökningar är bättre än den data som de lyckas samla in" (Jacobsen, 2002, s. 259). För att säkerställa teorins interna giltighet har vi tittat på författarna till det material som används i den teoretiska referensramen, och även tittat på hur många som refererat till dem tidigare. Empirins giltighet kan anses bra då respondenterna till denna studie har valts ut efter vilken kunskap de har, och i de fall då de refererat till en andrahandskälla har denna information kollats upp för att se så den är korrekt. Till exempel så har de mål som respondenterna nämnt som viktiga jämförts med de mål som beskrivits i Lernias årsredovisning. Vi har också försökt att se på all insamlad information utifrån ett kritiskt förhållningssätt för att på så sätt upptäcka om något inte verkar sannolikt. Jacobsen (2002) menar att författaren måste se om källan har förmågan att ge den information som är relevant för studien. Detta är ett bra sätt att pröva giltigheten på.

Den författare vars källor har använts mest frekvent i denna uppsats är Thomasson. Hon är docent vid företagsekonomiska institutionen på Lunds universitet med fokus på offentlig förvaltning och har under lång tid studerat styrning inom offentlig sektor samt dess relation till den marknadsanpassning som idag sker i många offentliga verksamheter (Lunds Universitet, u.å.). Hon har skrivit otaliga texter kring detta ämne och är en av få forskare som har studerat

detta ämne så pass noggrant som hon gjort. Därför kan hennes texter anses vara säkra källor. Detta är en uppsats inom företagsekonomi och genom att fokusera på verksamhetsstyrningen i de statligt ägda bolagen, kan vi använda Thomasson som huvudkälla utan att falla över i offentlig förvaltning.

Buffats teorier är också en viktig källa i denna studie. Han är adjunkt på institutionen för statsvetenskap vid University of Luusanne i Schweiz, med inriktning på offentlig förvaltning. Dock är detta en uppsats inom företagsekonomi och inte offentlig förvaltning vilket är viktigt att poängtera. Buffat kan dock ändå användas som huvudkälla då han är en av få forskare som studerat identiteten i hybridorganisationer och företagsekonomi kommer in i hur vi som författare väljer att vinkla och fokusera på problemet. För att stärka tillförlitligheten hade artiklar från andra författare varit bra att komplettera med men då hybridisering inom denna typ av organisation, som här valts att undersökas, är ett relativt outforskat område (Bruton, Peng, Ahlstrom, Stan & Xu, 2015) har inget annat material av värde hittats.

Texter utgivna av svenska staten såsom statliga direktiv, statens offentliga utredningar och så vidare, är också en stor informationskälla i denna uppsats. Sverige är det fjärde minst korrupta land i världen enligt Transparency internationals Corruption Perceptions index (2016). Detta innebär att vi kan anta att den svenska staten är en pålitlig källa, genom att de inte skulle vinkla sitt innehåll och på så sätt är även deras utgivna texter säkra.

Att bekräfta att resultatet från denna studie också har extern giltighet är svårt. Då detta är en kvalitativ fallstudie och informationen enbart kommer från ett litet urval behöver studiens slutsatser inte gälla för alla enheter i populationen. Däremot kan data från de enheter som undersökts generaliseras till en mer teoretisk nivå men säkrare giltighet än så är svår att uppnå (Jacobsen, 2002). I de intervjuer som genomförts ligger det mycket åsikter och värderingar i det resultat som fåtts. Detta kan göra att det som sägs ibland bara kan vara prat utan innehåll. Detta är något vi måste vara medveten om.

Trots att teori och empiri granskats och ifrågasatts kontinuerligt under hela processen med denna uppsats, så finns det faktorer som gjort att resultatet i slutändan kan ha blivit påverkat. Den undersökningsmetod som valdes i denna studie, alltså intervjuer, kan självklart ha påverkat, den så kallade intervjuareffekten (Jacobsen, 2002). Hur kommunikationen fungerar mellan respondent och intervjuare samt vilka frågor som ställs och inte ställs påverkar resultatet, det är oundvikligt. Hade en annan metod valts, såsom observation, hade resultatet antagligen blivit annorlunda då man ser andra saker som inte kommit fram i denna studie. Trots detta kan resultatet från denna studie anses tillförlitligt då teorin, empirin och analysen är insamlad och gjord med stor noggrannhet och försiktighet avseende detaljerna.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras tidigare forskning och information som finns kring ämnet. Avsnittet inleds med att diskutera vad en hybridorganisation är och vad som är speciellt med en sådan, för att därefter följa upp med teorier kring ett företags styrning och mål. Kapitlet avslutas med teorier kring företagets identitet och hur det påverkar organisationer.

3.1 Hybridorganisation

Enligt Thomasson (2009b) har hybridorganisationer uppkommit ur New Public Management, NPM. NPM är en styrmetod som är influerad och inspirerad av sättet som den privata sektorn fungerar och är organiserad. Idéen med NPM är just att hitta nya och effektivare sätt att organisera offentliga tjänster (Thomasson, 2009a). Användningen av NPM har inneburit att de offentliga företagen mer och mer har börjat likna de privata samt att gränsen mellan offentligt och privat har blivit alltmer svår att definiera (Thomasson, 2009b). Därför menar Thomasson (2013) att företagshybrider som har ett förflutet inom NPM varken kan kategoriseras under den offentliga eller privata sektorn utan utgör en tredje sektor. Hybridorganisationer, som i detta fall menas statligt ägda bolag, har både ett vinstintresse och ett samhällsintresse, och omfattas därför av två styrlogiker, affärsmässighet och demokrati.

Statligt ägda bolag är hybridiserade och omfattas alltså av två olika styrlogiker, affärsmässighet och demokrati. Dessa två logiker måste samspela med varandra för att styrningen i företaget ska fungera. I och med de två styrlogikerna har statligt ägda bolag också dubbel målsättning. De har ett vinstintresse men samtidigt ett samhällsintresse vilket gör att organisationen blir komplex och mångtydig (Thomasson, 2013). Det leder till att det är svårt att nå ett kongruent mål samtidigt som det ställer högre krav på VD och ägare, och blir en utmaning i bolagsstyrningen (Thomasson, 2009b). Utmaningen ligger bland annat i de tvetydigheter som finns kring vilken typ av ansvar företagshybriden ska utkräva. Har de ett finansiellt ansvar med kommersiella mål eller ett demokratiskt ansvar med samhällsrelaterade mål? På något sätt ska hybridorganisationen säkerställa båda. Detta är dock svårt då aktiebolagsformen och dess lagar inte är anpassad för att säkerställa det demokratiska ansvaret. Företaget måste alltså hitta andra mekanismer för att lösa detta problem (Thomasson, 2013). Utmaningen ligger också i att en hybridorganisation påverkas från många olika håll. Företaget måste se till många olika intressenter och dess förväntningar. Dessa är ofta motstridiga vilket är ytterligare en förklaring till hybridorganisationers komplexitet. Vissa förutsätter att hybridorganisationer ska vara som vilket annat aktiebolag som helst medan andra förväntar sig att bolaget ska fungera som en förvaltning. Trots svårigheter måste företaget ändå, på något sätt möta de krav och intressen som ställs på organisationen, dessutom samtidigt (Thomasson, 2013). Att företaget inte enbart kan ta hänsyn till en typ av intressent grundar sig i intressentteorin. Hur dessa intressenter anser att företaget ska vara och agera hänger samman med företagets identitet (Thomasson, 2009b). Det finns således svårigheter för anställda hos en hybridorganisation att veta sin identitet (Buffat, 2014), vilket diskuteras vidare i avsnitt 3.3.

Hur staten väljer att styra sina bolag och i vilken omfattning de följer upp och granskar vad verksamheterna gör påverkar i vilken form hybridiseringen tar sig. Är staten aktiv blir självklart målen och styrningen mot dem mer influerad av det politiska tänkandet. Blir staten för aktiv och tar ifrån ledningen dess makt kommer organisationerna mer likna en statlig förvaltning (Thomasson, 2013). Däremot är det viktigt att politiken ändå har en plats och inte helt försvinner, menar Thomasson (2013). Eftersom fokus för bolaget ska vara samhällsnyttan, vilken kommer just från staten, kan hybridorganisationen inte helt bortse från politiken.

I Thomssons avhandling från 2009(b) kom hon fram till slutsatsen att tvetydigheten i en hybridorganisation var relaterade till just organisationens mål samt krav och förväntningar från deras intressenter. Thomasson (2009b) lägger även vikt vid hur viktigt det är att ständigt se över sina mål och sin styrning. Detta på grund av att strukturella faktorer, förväntningar och krav ändras över tid. Styrningen av dessa organisationer har därför blivit allt viktigare, men anses som sagt vara komplex. Utöver det som nämnts tidigare beror detta på, enligt Kickert (2001) som studerat fyra hybridorganisationer i Nederländerna, att det finns kulturella spänningar mellan privata och statliga bolag, såsom normer, kultur och värderingar. Detta anses föreligga i alla företag oavsett ursprung. Även Boyne (2002) menar att skillnaderna mellan privat och offentlig sektor är stor, då de bland annat skiljer i organisationsmiljö och prioriterade värden.

Hybridorganisationer är av ett eget slag. I Joldersma och Winters artikel från 2002 beskrivs de statliga bolagen med minimal påverkan från marknaden, för uppgiftsorganisationer, då dessa har ett samhällsuppdrag. Här pratar vi alltså inte om bolag såsom Lernia. Det hybridorganisationer och uppgiftsorganisationer har gemensamt är att de båda interagerar med sina intressenter. Författarna beskriver även en hybridorganisation som mer kraftfull än en uppgiftsorganisation. Anledningen till detta är att en hybridorganisation anses både ha en hög interaktion med sin omgivning och samtidigt ha stor makt kring sina strategiska val. En uppgiftsorganisation anses istället ha en hög interaktion med sina intressenter, men lite makt kring de strategiska valen. Detta bevisar enligt Joldersma och Winter (2002), att uppgiftsorganisationer fokuserar mer på kostnadseffektiva strategier, medan hybridorganisationer koncentrerar sig på differentiering.

På grund av den komplexitet som finns kring hybridorganisationer, diskuteras om dessa ska få finnas eller ej. Det finns flera som anser att denna suddiga gräns inte bör finnas, utan att en kommersiell produkt endast kan säljas av ett privat bolag, medan ett offentligt bolag endast ska agera i ett kollektivt syfte. Däremot finns det andra som ser det på motsatt sätt, och anser att hybridorganisationer ska få finnas kvar (Kickert, 2001). Bozeman (1987, refererad i Kickert, 2001) menar att alla organisationer har politiskt inflytande och därför bör även ett privat bolag vara till viss del offentligt. Som nämnt tidigare handlar det alltså om att hitta en balans.

3.2 Grundläggande teorier inom området mål och styrning

3.2.1 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning anses vara "organisationens manöverorgan för att påverka arbetet eller rörelsen" (Johansson och Skoog 2007, s. 24). "All styrning syftar till att påverka beteenden och därmed en verksamhets genomförande och resultat." (Nilsson, Olve och Parment 2010, s. 159). Verksamhetsstyrning innehåller allt ifrån information och kontroll till kommunikation och påverkan (Johansson & Skoog, 2007). Lindvall (2011) menar att verksamheten ska hålla kunden i fokus istället för att fokusera på organisationens hierarkiska struktur. Att ha kunden i fokus är avgörande för hur styrningen ska utformas och utvecklas.

I den kundorienterade verksamheten, är kvalitetsfrågan den viktigaste. Den handlar om allt ifrån en hållbar produktion till att möta kundens efterfråga (Lindvall, 2011). Det finns behov och ambitioner att förändra och utveckla företags styrning idag i och med den ökande konkurrensen. Kundfokus har blivit något av en ledstjärna inom denna syn. Företaget lyfter blicken från att tidigare titta intern till att nu rikta blicken extern, och kunderna. På vilket sätt kan vi skapa värde för kunden? På så sätt blir det självklart att kolla utanför de finansiella måtten på mer mjuka måttal. Företagen blir mer angelägna att skapa en långsiktig relation med kunden och därför ser de också på kunden på ett annat sätt. De strävar efter ett partnerskap istället för att se varje affärshändelse som en separat aktivitet har. Med mindre avstånd till kunderna ökar också

möjligheten att lära från dem. Mycket av det organisatoriska lärandet sker vid möte med kund och därför bidrar detta till företagets utveckling (Lindvall, 2011).

Däremot har inte alltid verksamhetsstyrningen sett ut på detta sätt. Johansson och Skoog (2007) menar att sedan 1970-talet har kritiken kring den traditionella ekonomistyrningen ökat. På grund av kritiken mot ekonomistyrning har det hänt mycket på området. Den moderna verksamhetsstyrningen har introducerats i takt med att nyare och bättre teknologi ökar kraven på en helhetssyn (Lindvall, 2011). Inom modern verksamhetsstyrning finns en kombination av kort- och långsiktigt tänkande och fokus på både finansiella och icke-finansiella mått och mål. Vikten av icke finansiella resurser har förstås bättre och fokus ligger nu mer på kunder, anställda, processer och utvecklingsmöjligheter. Bruzelius och Skärvad (2011) anser att de icke-finansiella målen är viktiga samt att de i praktiken innebär att skapa vinst för företaget. Det har visat sig att användningen av de icke materiella resurserna har lett till ökad produktivitet, lönsamhet och en mycket hög avkastning (Johansson & Skoog, 2007). Bland annat har alltför aktörer, såsom EU och OECD insett vikten av verksamhetsstyrning. Nya modeller och begrepp har uppkommit på grund av denna skiftning av fokus (Johansson & Skoog, 2007).

3.2.2 Ekonomistyrning

Syftet med ekonomistyrning kan istället vara "Att med hjälp av ekonomisk information försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar." (Lindvall, 2011, s. 50). Ekonomistyrning syftar alltså till att påverka mänskliga beteenden men också om påverkan från dem genom ekonomisk information. Att bara använda sig av denna typ av information ses idag dock som en begränsning. Den moderna verksamhetsstyrningen ser vikten av att ta med även annan typ av information och att individerna i företaget med hjälp av denna information agerar på ett sätt som gynnar företaget. Att styra ett företag handlar övergripande om att "inrikta och samordna människors beteende och agerande" (Lindvall, 2011, s. 115). Vilka tekniker som används för att styra en organisation och hur de mottas avgör helt utfallet (Lindvall, 2011).

Dock är ekonomistyrningen fortfarande en viktig del inom verksamhetsstyrning då vi idag drar oss mer och mer emot ekonomism, alltså att tänka på hur vi kan effektivisera vår verksamhet och bli så lönsamma som möjligt. Syftet med ekonomistyrningen är just att bli så lönsamma som möjligt. Att bedriva sin verksamhet på ett effektivt, ordentligt och lönsamt sätt är bra för både kunder, anställda och ägare. Kunderna får bättre och billigare produkter samtidigt som anställda får mer lön och ägarna kan få bättre utdelning (Holmblad Brunsson, 2005).

3.2.2.1 Målstyrning

Inom ekonomistyrning finns det en styrteknik vid namn målstyrning. Rombach (1991) anser att ju mer man läser om målstyrning desto mer inser man att målstyrning är många olika saker. "Om all styrning som syftar till att nå mål i bred mening benämns målstyrning, blir begreppet målstyrning meningslöst" (Rombach, 1991 s.10). Alltså räcker det inte med att företaget kan eller vill nå mål, för att räknas till målstyrning. Istället måste de aktivt formulera mål, använda sig av målbeslut och följa upp målen. Hofstedes teori (1981, refererad i Rombach 1991) är istället att målen hos organisationen ska vara tydliga, resultaten vara mätbara och att effekterna av ledningens åtgärder ska vara kända och återkommande. I dagens komplexa värld kan det vara svårt att veta på vilket sätt företag uppnår resultat, vilket skapar en osäkerhet (Lindvall, 2011). I dessa situationer är målstyrning bra att använda sig av, då företaget mäter målen mot det faktiska utfallet. På så sätt vet företaget vad de har uppnått. Målstyrning har visat sig uppfattas som en av de viktigaste management-teorierna som idag används i praktiken (Lindvall, 2011).

Precis som de flesta styrtekniker har också målstyrning fått en del kritik. En del menar att det är komplicerat att enbart sätta upp ett fåtal mål då de områden som inte mäts tenderar att prioriteras ner och hamna i glömska. En kritiker vid namn Walter E. Deming (Lindvall, 2011) menar att målstyrning till exempel går emot strävan efter kvalitet, vilket är viktigt i företag idag. Han menar att målstyrning har för stor tilltro till att företaget själv ska kunna påverka utfallet. Walter E. Deming menar också att strävan efter kontinuerlig utveckling motarbetas då företag med målstyrning tenderar att låsa sig vid de uppsatta målen och när de väl är uppnådda anses det vara tillräckligt. Då syftet med arbetet är att nå målen när företaget använder sig av målstyrning, finns risk att de inte får kunskap om hur de når dit menar kritiker. Genom att veta hur arbetet utförs kan de enheter i ett företag som är framgångsrika hjälpa de mindre framgångsrika enheterna och på så sätt blir hela företaget mer effektivt (Lindvall, 2011). Bruzelius och Skärvad (2011) menar dock att de mål som sätts i en organisation helt är beroende av vad deras medarbetare gör dem till. Det kan således vara svårt för en ägare att veta hur dess medarbetare kommer att bete sig för att nå målet. Andra kritiska moment med målstyrning är att det är kostsamt och tidskrävande. Det krävs även att hela organisationen implementeras av målstyrning för att den skall vara lyckosam. Detta är inte alltid lätt att få till, då inte alla parter går lika helhjärtat in i projektet (Rombach, 1991).

3.2.3 Mål

Trots att syftet med alla mål är att de i framtiden ska skapa önskvärda tillstånd, så finns de olika typer av mål som skiljer sig åt (Söderfjäll & Svensson, 2017). Grundläggande teorier kring företagsmål visar på att det är ekonomiska mål, främst lönsamhetsmål, och marknadsmål som formuleras först. Som exempel kan det vara att öka omsättningen med x% eller att ha x% andel av marknaden (Skärvad & Olsson, 2011). Enligt Skärvad & Olsson (2011) är dessa mål den grundläggande basen i ett företags djungel av mål, då de genom att arbeta mot dessa mål kan skapa lönsamhet och tillväxt. Jordahl (2009) är inne på liknande spår och menar att privatägda aktiebolag endast styrs med en styrlogik och har således endast ett endimensionellt mål, att göra vinst. Det är grundsynen menar Skärvad och Olsson (2011). Dock pågår det en ständig debatt om privatägda företags samhällsansvar, så kallat Corporate Social Responsibility, CSR. Därför har många företag idag även sådana typer av mål. Skärvad och Olsson (2011) menar dock att etik- och hållbarhetsansvar samt samhällsansvar inte kan utkrävas innan det företagsekonomiska ansvaret är säkrat, och den gränsen är upp till företagen att sätta. Hai och Daft (2006) säger att göra vinst är det primära målet och de samhälliga endast sekundära. Nobelpristagaren Milton Friedman drar det till sin spets och menar att "the only social responsibility of business is to increase its profit" (Friedman, 1970, citerad i Skärvad & Olsson, 2011, s. 32), vilket kan tolkas som att andra mål än de ekonomiska målen i slutändan kanske inte har så hög prioritet.

För att styrningen i ett företag ska bli lyckad krävs målöverensstämmelse. Företaget består av olika delar som måste samverka med varandra för att inte bryta mot det som är bäst för helheten. Det handlar om att sätta ramar för de oberoende delarna så att de agerar på det sätt som inte nödvändigtvis är det bästa för dem utan för hela företaget (Lindvall, 2011). På liknande sätt måste de olika målen inom företaget överensstämma. Ett företag sätter mål på både en strategisk och operativ nivå. Ett övergripande mål delas upp i delmål, som på lägre nivå kan komma att krocka med ett annat måls delmål. Detta kan med andra ord nämnas som att företaget inte tar hänsyn till negativa sidoeffekter. Det kan även hända att om verksamheten uppfyller ett av sina mål, motverkar den indirekt ett annat (Rombach, 1991).

3.3 Identitet

I avsnitt 3.1 konstaterade Thomasson (2013) att hybridorganisationer måste möta de dubbla krav som ställs från intressenter, trots att organisationen står inför svårigheten kring dubbla styrlogiker. Att ett företag inte endast kan ta hänsyn till en intressent grundar sig i intressenteorin. Intressenteorin har funnits sedan lång tid tillbaka och uppkom då företag hade ett alltför ensidigt fokus på intressenter och att de inte tog hänsyn till alla aktörer i organisationens omgivning. Fokus låg enbart på aktieägarna, och personerna bakom intressenteorin ansåg att begreppet intressenter var mer omfattande än så. Intressenteorin tar således sikte på vilken relation som finns mellan organisationen och dess omgivning. Denna relation utmärks av ett ömsesidigt beroende, vilket innebär att fokus ligger på värdet som en organisation skänker till sina intressenter och intressenternas förmåga att påverka organisationen. Det är alltså viktigt för organisationen att fortsätta att ha en god relation till sina intressenter, i de förhållande som är viktiga och livsnödvändiga för organisationen. Företaget måste alltså ta del av de krav och behov som intressenterna har. Detta är som nämnt ovan en svårighet för en hybridorganisation då denna har flera krav från olika håll på sig (Thomasson, 2009b). Att det finns svårigheter i att möta de olika förväntningar som ställs från olika intressenter, ger företaget en svårighet i att veta vilka förväntningar som skall prioriteras och hur de skall agera för att uppfylla dessa förväntningar. Hur företaget väljer att agera påverkar hur deras identitet ser ut. Buffat (2014) menar således att det är svårt för de anställda att veta företagets identitet då en hybridorganisation är komplex och att organisationen har flera olika förväntningar på sig. Identiteten är viktig, i och med att det blir tydligare vilka normer och värderingar som de anställda ska identifiera sig med och att det även stärker deras professionella lojalitet. Företagsidentiteten anses bero på företagets etiska och kulturella värden, men även deras tidigare historia (Ind 1992, refererad i Melewar och Karaosmanoglu, 2006).

Däremot finns det en fördel av att ha en hybridorganisations identitet (Buffat, 2014). Författaren menar att en hybridorganisation kan dra nytta av att vara delvis statlig och delvis privat genom att plocka fram sina statliga fördelar när organisationen vill visa en bättre image. Att visa sina mål, förankrade i det övergripande samhällsmålet, tyder alltså på att de har en högre status än andra bolag utan dessa mål. Denna fördel har författaren analyserat fram i sin schweiziska studie, där han anser att NPMs, och således hybridorganisationernas, utsträckning finns i hela västvärlden. Buffat konstaterar även att han vet att det kan finnas en begränsning i generaliserbarhet, men att denna begränsning kompenseras av att hans resultat faller i linje med tidigare liknande gjorda studier. På liknande sätt som Buffat, menar Schmidt (1995, refererad i Melewar och Karaosmanoglu, 2006) att företagsidentiteten är ett sätt att effektivisera sin verksamhet och har ofta som syfte att ge företaget en konkurrensfördel.

4 Staten och Lernia

I detta kapitel redogörs för hur staten är som bolagsägare och hur styrningen från statens sida ser ut. Därefter presenteras information kring Lernia AB, studiens undersökningsobjekt.

4.1 Statens bolagsägande

Som nämnt tidigare är staten en viktig företagsägare i Sverige. De flesta bolag har gått från att vara affärsverk eller monopol fram till 1990-talet då bolagiseringen av flertalet statliga verksamheter började, till idag då de flesta är statligt ägda aktiebolag (RIR 2017:1). Statens bolag verkar i helt olika branscher och har också olika bakgrund samt är av varierande storlek (SOU 2012:14). Då de flesta bolagen verkar på en konkurrensutsatt marknad ger staten bolagen utrymme och möjlighet att utvecklas just för att kunna konkurrera om konsumenterna (Skr 2015/16:140), men precis som privata bolag är statliga bolag egna juridiska personer och omfattas av samma regelverk (Dir 2011:33). Bolagen med statligt ägande har några ledord som staten vill att de ska styras efter. Dessa ledord är öppenhet, aktivt ägande, professionalitet samt ordning och reda. Staten vill att bolag som ägs av staten ska vara föredömen i frågor gällande socialt och miljömässigt ansvarstagande, vilket avspeglar sig bland annat i målen (Dir 2011:33). Bolagen har samma finansiella rapporteringskrav som börsbolag då de som nämnt ovan omfattas av samma regelverk. De anser också att professionell redovisning med transparens är viktigt i bolagen då de har ett ansvar gentemot befolkningen samt näringslivet och därav måste ha deras förtroende (Skr 2015/16:140).

4.2 Mål och styrning inom statliga bolag

Regeringens huvudmål för alla bolag, som staten äger, är att de ska skapa värde. De lägger fokus på långsiktigt värdeskapande och poängterar att det är viktigt att de är en aktiv och professionell ägare samt att de agerar långsiktigt, effektivt och lönsamt (SOU 2012:14). Verksamhetsstyrningen inom statens bolag har blivit mer utbredd och fått mer fokus i takt med bolagiseringen av statens verksamheter och tillträde till de konkurrensutsatta marknaderna. De statliga bolagen har precis som privata, en verksamhetsstyrning som innefattar både samhällsuppdrag och ekonomiska mål (Skr 2015/16:140). “Ett särskilt beslutat samhällsuppdrag beslutas av riksdagen och innebär att bolaget har i uppdrag att bedriva verksamhet som syftar till andra effekter än ekonomisk avkastning.” (Regeringen, 2016). Det är däremot endast ett fåtal statliga bolag som för ett särskilt beslutade samhällsuppdrag.

I de ekonomiska målen finns det information om i statens ägarpolicy. Statens ägarpolicy innehåller också, förutom ekonomiska mål, uppdragsmål och hållbarhetsmål som syftar till att tydliggöra bolagets uppdrag, se till att verksamheten bedrivs effektivt och hållbart, samt att underlätta uppföljning, se bild nedan (Skr 2015/16:140).



Bild 2 Den statliga ägarstyrningen. Källa: Skr 2015/16 s. 10

Då staten inte styr den operativa verksamheten i bolagen är målen viktiga för att ägaren ska kunna kommunicera vad de förväntar sig av bolaget (Skr 2015/16:140). Direktiven från staten, företagens ägare, används för att sätta krav på vad företaget ska prestera. De används som underlag för uppföljning och utvärdering och på så sätt kan staten se hur företaget presterar ekonomiskt och om de uppfyller sina mål (Thomasson, 2013). Lever bolaget inte upp till målen kan staten begära en plan på åtgärder som ska vidtas (Skr 2015/16:140). Direktiven används också för att definiera företagets syfte och art, vilket är identiteten. Direktiven fungerar alltså som ett sorts styrinstrument för staten. Dock är det viktigt att poängtera att direktiven inte ska användas för att styra den operativa verksamheten (Thomasson, 2013).

Som sagt är staten inte ansvarig för verksamhetsstyrningen, utan istället har styrelsen ansvar för bolagets organisation och förvaltning. De fastställer bland annat bolagets strategi och mål samt fattar andra viktiga beslut. Regeringen har dock definierat några kvalitetskrav för målen vilket är att de ska vara; ”få och övergripande, relevanta för bolagets affärsverksamhet och hållbarhetsutmaningar, långsiktiga och utmanande, uppföljningsbara, tydliga och enkla att kommunicera samt fastställda genom styrelsebeslut” (Skr 2015/16:140, s. 24).

I SOUs utredning från 2012:14 visar intervjuer med personer från statligt ägda bolag istället på att innehållet i styrningen är ett problem. Det finns inga klara uppdrag eller mål för bolagen, de är otydliga och ofullständiga vilket skapar målkonflikter. Även de mål som finns krockar, då målbilden som finns i de statliga bolagen oftast är en kombination av ekonomiska och mer övergripande samhällspolitiska mål. Detta är ett problem hos företagshybrider och något som nämnts tidigare. Detta tillsammans med en passiv ägarroll i bolagens strategiska utvecklingsfrågor, som också är ett problem, skapar ett stort övergripande problem. Därför har det lämnats förslag om att styrningen borde bli mer omfattande och gälla hela bolagets verksamhet, uppdrag och mål (SOU 2012:14).

De ekonomiska mål som staten sätter för sina bolag, arbetas fram tillsammans med bolagen och ses ständigt över. Detta för att styrningen ska vara ändamålsenlig och målen bättre förankrade i verkligheten samt att de ska vara realistiska, uppföljbara och ambitiösa. Syftet med de ekonomiska målen är att ”främja såväl operationell effektivitet som kapitaleffektivitet, hålla

finansiell risk på en rimlig nivå, bidra till att ägaren får en förutsägbar och långsiktigt hållbar utdelning, samt möjliggöra uppföljning och utvärdering” (Skr 2015/16:140, s. 22).

Då målen i statligt ägda bolag tenderar att vara mindre tydliga orsakar det tolkningsfrågor, mätproblem och målkonflikter. Privata bolag omfattas enbart av en styrlogik och ofta ett endimensionellt mål, lönsamhet, vilket gör det lätt att styra de anställda och få dem att arbeta i samma riktning. På så sätt blir privata bolag mer effektiva (Jordahl, 2009). Thomasson (2013) anser att staten äger bolag för att de anses tillföra något till samhället, verksamheten är samhällsnyttig. Definitionen av begreppet är dock vag vilket måste tas hänsyn till vid studier av statligt ägda bolag och dess mål, men att det övergripande målet för bolag som ägs av staten ändå är att skapa samhällsnytta.

Merchant och Van der Stede (2012) benämner en statlig verksamhet som en icke-vinstdrivande organisation. Denna organisation har inte som huvudmål att göra vinst, men kan vid vissa omständigheter ändå vilja göra vinst. Denna vinst betalas inte ut till ägarna, utan förvaltas i bolaget. Thomasson menar att även ifall det finns en marknad för de tjänster som den statliga verksamheten erbjuder, är det ”inte säkert att de är de kommersiella målen som ska utgöra den huvudsakliga måttstocken på bolagets prestation” (Thomasson, 2013, s. 65). Hur bra bolaget står sig gentemot sina konkurrenter behöver alltså inte vara det enda sättet för att mäta hur bra det går för bolaget. Hon menar som tidigare nämnt att det grundläggande målet borde vara att skapa samhällsnytta och att vinst är det sekundära målet (Thomasson, 2013). I fråga om vinst anser författarna att en vinstdrivande organisation har mer klarhet i sina mål, då det huvudsakliga målet för dessa är att ge värde till sina aktieägare. De icke-vinstdrivande organisationerna anses istället inte ha samma klarhet i sina mål. Detta beror på att ett statligt bolag ska vara många till lags och det kan bli konflikter bland dessa intressenter. Detta försvårar styrningen och minst sagt gör mål mer komplexa. Konflikterna i ett statligt bolag är således oundvikliga (Merchant och Van der Stede, 2012).

4.3 Lernia AB

Lernia AB, som i fortsättningen benämns *Lernia*, har två övergripande mål för sin verksamhet. Det första består av finansiella mål, i form av lönsamhet, utdelning och kapitalstruktur. Inom lönsamhet skulle avkastningen på eget kapital för Lernia år 2016 uppgå till minst 20 procent. Samma år hade företaget som mål att uppnå en soliditet på 30–50 procent och en utdelning på minst 50 procent av årets resultat. Det andra övergripande målet är hållbarhet. Inom detta mål ställer Lernia upp tre parametrar, egenförsörjning, hållbart affärsetiskt förhållningssätt och ökad mångfald. Egenförsörjning går ut på att få så många människor ut i arbetet och på så sätt få en hållbar samhällsutveckling samt en fungerande och hållbar arbetsmarknad. Exempel på egenförsörjning kan vara att hitta en positiv lösning för arbetslösa eller för personer med utanförskap. Målen inom egenförsörjning är att få 75 procent av personerna som finns inom omställning, mer än 90 procent av de som finns i Lernias yrkeshögskoleprogram och mer än 15 procent som finns inom Lernias stöd och matchningsprogram, att komma ut i arbete. Lernias affärsetik består bland annat av mänskliga rättigheter, antikorruption och arbetsvillkor. Denna affärsetik värderas högt inom företaget och företaget har således inga problem med att utsättas för genomlysning. Med egna ord beskriver Lernia sin affärsetik som följande: “Som statligt ägt bolag förväntas Lernia agera föredömligt inom området hållbart företagande. Det är också någonting som kunder och deltagare förväntar sig av oss.” (Lernia AB, 2017, s. 14). För att nå en hög affärsetik arbetar Lernia med att utveckla det interna regelverket, principer för att undvika korruption och mutor, hur de ska hantera konfidentiell information samt hur rapportering av oegentligheter ska gå till. Inom affärsetik har Lernia som mål att ha noll korruptionsfall och att 85 procent av Lernias medarbetare ska ha koll på deras uppförandekod.

Mångfald innebär att Lernia värdesätter människor. Detta gäller såväl människors olikheter och skillnader i kompetenser. Då Lernia ägs av staten poängterar de även att de har ett stort krav på sig från ägaren, att visa på mångfald och jämställdhet. Denna mångfald finns både internt och externt i Lernia. Målet inom mångfald är att det minst representativa könet inte får understiga 40 procent samt att inga oskäligen skillnader mellan könen löner ska finnas. (Lernia AB, 2017)

År 2013 gjordes en omorganisation vilken tog fart på grund av krav från marknaden. En faktor som efterfrågades på marknaden var skapandet av en helhetslösning av Lernia. Med denna förändring fick Lernia en plattare struktur och koncernledningen arbetar således närmare verksamheten (Lernia AB, 2014). Därpå skapades Lerniamodellen. Denna modell består av tre delar där Lernia vill vara en kompetenspartner för sina arbetsgivarkunder, arbeta med individkunder och få fler i egenförsörjning med hjälp av sina offentliga kunder. Lernia är idag en av Sveriges ledande kompetenspartner inom utbildning, bemanning och HR-tjänster inklusive omställning. Att de har denna position anses bero på det nära samarbetet med svenskt näringsliv och offentliga aktörer (Lernia AB 2017). På liknande sätt anser de att deras värderingar och kultur inom företaget ligger till grund för deras position som kompetenspartner. “För att vara en framgångsrik kompetenspartner för den svenska arbetsmarknaden krävs en samsyn på den strategi, de värderingar och de mål som ligger till grund för vårt arbete. Det har vi lyckats med på Lernia.” (Lernia AB, 2016, s. 2). Att arbeta med individkunder innebär att guida och stötta individer genom sitt arbetsliv. Detta, oberoende vem du är, nyanländ, arbetslös eller önskar byta arbete. Lernia vill även få fler individer i egenförsörjning, vilket de vill nå genom ett nära arbete med sina offentliga kunder, så som Arbetsförmedlingen och kommuner. I sin årsredovisning beskriver Lernia sin konkurrens fördel av att arbeta nära näringslivet och offentliga aktörer. Detta innebär att de har en inblick i vilka möjligheter och hinder som finns på marknaden idag (Lernia AB, 2017).

Lernia AB förklarar i sin årsredovisning för året 2016 att de inte har något samhällsuppdrag. Däremot menar de att staten ändå ställer krav på företaget. “Bolag som ägs av staten ska ha som övergripande mål att vara värdeskapande. Det innebär att statens bolag ska agera långsiktigt, effektivt, lönsamt och ges förmågan att utvecklas samt skapa värde genom ett hållbart företagande” (Lernia AB, 2017, s. 23).

Lernia presenterar tre stycken värdeord. De påstår att dessa värderingar gör att Lernia får en trivsamt kultur. Dessa tre är pålitlighet, affärsmässighet samt lika och unika. Pålitlighet innebär att Lernia håller det de lovar och att företaget samarbetar för företaget och kundens bästa. Affärsmässighet innebär att skapa värde genom att arbeta långsiktigt och visa konkreta resultat. Detta gör Lernia konkurrenskraftiga. Lika och unika innebär att Lernia tar hänsyn till den mångfald som finns i samhället (Lernia, 2017).

5 Empiri

I detta kapitel presenteras den primärdata som samlats in i denna studie. Materialet består av intervjuer av fyra personer verksamma inom Lernia. Samtliga respondenter har något sorts ansvar och är på så sätt en del i företagets styrning. Resultatet från intervjuerna är presenterat i hierarkisk ordning, vilket gör att den som arbetar närmast ledningen är presenterad först och den som arbetar närmast den operativa verksamheten är presenterad sist.

5.1 Respondent 1 - Affärsutvecklare

Affärsutvecklaren på Lernia som har blivit intervjuad för denna studie har arbetat på företaget i fem och ett halvt år. Hen har haft hand om strategiprocessen under 2015 och halva 2016 men har tidigare arbetat med strategi och analys. Hen arbetar nu med att driva nya affärsmodeller, produktledning och tjänsteutveckling (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017).

5.1.1 Mål och styrning

Lernia är ett företag som överlag styrs med målstyrning. Lernias mål förändrades år 2013 på grund av den omorganisering de då utförde. På grund ut av Lernias omorganisering började de sätta en koncernstrategi som innebar att de började fokusera på vad som binder ihop Lernia som företag, där hållbarhet och framförallt egenförsörjning fungerar som en ram kring allt. Innan omorganisationen verkade de olika divisionerna bemanning och utbildning som egna företag och kommunikation däremellan var bristfällig. "Lernia var nästan som ett portföljbolag upplevde jag det som, när jag kom in" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). Att få ihop helheten var alltså syftet med omorganisationen. "Vad är värdet med att vi både har bemanning och utbildning? Varför är vi en bättre leverantör än bara Academedia eller bara Manpower? Jo det är för att vi tänker helheten, för att vi tänker kedjor och för att vi tänker egenförsörjning" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017).

Hen tycker att denna förändring har gått bra men att de fortfarande har en lång väg att gå. Ibland kan det dock hända att man bara upphandlar en viss punkt utan att ta hänsyn till vad Lernia mer kan erbjuda och varför det ger mer värde att välja dem framför andra aktörer. Dock tror hen att det kommer att förändras till exempel om arbetsgivarkunder vill ha en mer hållbar upphandling, då kan Lernia erbjuda det eller om offentliga bolag vill arbeta mer mot målstyrning för att få ut störst möjlig effekt av skattepengarna, då kan Lernia hjälpa dem med det också. "Det finns liksom ett steg till som vi kan ta innan de verkligen upphandlar på det sättet och det är vårt uppdrag att driva det" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). "Det är en spännande resa framåt" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017) menar hen då det händer mycket på bemanningsmarknaden i form av digital transformation, ökad konkurrens och nya upphandlingsregler. Därför är att det viktigt att hitta ett unikt sätt att hantera villkoren på marknaden. Affärsutvecklaren tycker däremot att styrningen fungerar och att de mål som de satt upp är bra men att strukturen inte riktigt är anpassad för att nå dem än. Det måste bli tydligare med vem som gör vad, vem som har ansvaret och vem som följer upp, för att på så sätt skapa en helhet, men sådant tar tid menar hen. De måste hitta en balans mellan divisionerna men också hitta en balans mellan att medarbetarna ska känna ett engagemang, ett driv, få använda sin kunskap och få utlopp för sin kreativitet samtidigt som de vill kunna styra mer centralt. Att hitta den balansen tar tid menar hen, det behövs "verkligt skruvas in i verksamheten" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017).

Affärsutvecklaren säger att de har enormt många mål i Lernia men att de behövs då målen är för olika dimensioner av företaget. Eftersom de omorganiserade organisationen år 2013 finns det ganska många aspekter, divisioner och planer som Lernia måste ta hänsyn till. Tittar man

på de övergripande målen, är det helt klart de följande tre målen från ägarna som är viktigast. De finansiella målen, hållbarhetsmålen och till sist egenförsörjning. Enligt affärsutvecklaren är egenförsörjning det allra viktigaste och nästintill kärnan i Lernias affärsidé. Att de är en bemanningsaktör men samtidigt en utbildningsaktör gör att de har en helhet som i princip bara Lernia har. "Vi vill ju visa varför det har en större logik och att det handlar om att vi ska kunna vara en kompetenspartner som kan slussa folk genom hela kedjan" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). Förutom dessa tre mål från staten sätter de sina egna mål men dessa påverkas och bygger alltid på statens mål. "Det är ju i princip så vi väljer att vara bäst, det är så vi väljer att vi ska vinna" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). De har sin strategi som innefattar vilka de är, vart de ska finnas och vilka kunder och yrken de ska arbeta mot men det bygger som sagt på vad staten har ställt för mål på dem. "Vi ska vara bäst på att förstå arbetsgivarens behov och kunna matcha, att få till de här kedjorna. Mot arbetsgivarna ska vi ha en renare tjänsteportfölj än ett typiskt bemanningsbolag. Det är hur vi tror hur man bäst agerar på den här marknaden för att realisera de här målen. Det är en konkretisering och vårt sätt att leverera de målen" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). Just denna positionering och de val som gjorts tror affärsutvecklaren har gett Lernia en stark och bra profil som hänger ihop med deras identitet och som egentligen inte bygger på att de är statligt ägda. "Jag skulle gärna se att hade man startat detta från noll i en annan verklighet tycker jag absolut att det hade funnits logik att göra det" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017), och så länge som ägarna har samma intentioner hade företaget drivits på samma sätt.

Affärsutvecklaren fortsätter diskutera vad som skiljer staten från andra bolagsägare. Hen menar att Lernia inte styrs så hårt av staten då medarbetarna på Lernia har möjlighet att själva sätta sina mål. Hen tror att det kan finnas bolag som är betydligt mer styrda av en privat ägare än vad Lernia är av staten. "Då tror jag att man har ännu tydligare led med mål rakt igenom från ägaren" säger hen. Staten får inte hålla på med ministerstyre men affärsutvecklaren tror dock att hade staten velat styra verksamheten mer så hade det funnits utrymme för det. "Man hade en sådan ägarutredning för kanske tre år sedan. Den trodde jag skulle gå igenom, där man skulle börja jobba mer strukturerat med två statliga portföljer, lite tydligare styrning faktiskt och aning större andel professionella styrelseledamöter. Det fanns en tanke om att sätta in folk som hade arbetat lite mer i ägarbolag sen tidigare. Det är absolut en möjlighet man har från staten, ägarens sida" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017).

5.1.2 Identitet

Affärsutvecklaren är en av dem som lättast kan få hela översikten över bolaget och kan förstå vad alla gör. Detta gör att hen förstår affären, logiken, marknaden och konkurrenterna och på så sätt helheten. Hen förstår ägarna och Lernias mål, men den förståelsen tror hen är en utmaning att få ut i hela verksamheten. "Det är nog lättare för många i koncernledningen än i någon nivå under" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017), eftersom de som arbetar i koncernledningen eller runt om har lagt många timmar på att prata ihop sig om vad det faktiskt är och innebär. För att den helhetsförståelsen ska finnas i hela organisationen så menar affärsutvecklaren att man måste börja med företagskulturen och informationsskapandet. Dock tycker affärsutvecklaren att det som faktiskt sitter allra bäst är kulturen inom företaget. Hen känner att alla medarbetare har förstått vad som är Lernias identitet, vad som driver dem framåt och att de är en helhetsleverantör med tanke på egenförsörjning och kedjorna. De drar nytta av varandra inom företaget och att samarbeta ses som något positivt. "Så kulturen finns där" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). Däremot hur man tillämpar det kan skilja sig då de fortfarande håller på och testar

sig fram. Hen menar att det återstår att peka ut mer exakt konkretisering (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017).

Det är viktigt för oss att vara ett sjsyst bolag. Det ska tåla genomlysning var det någon som sa, det är en del i kulturen. Det tillsammans med att vi är ett statligt bolag tror jag gör att folk tycker att vi är ganska robusta och pålitliga (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017).

Hen nämner att Lernia överlag är ett mycket snällt bolag, att bolaget har ett hjärta, och att det är en del i deras profil. Hen menar att bemanningsbranschen har överlag setts som en mindre snäll bransch och den typen av bolag vill de inte vara (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). Däremot tror hen att balansen är väldigt viktig, att de inte faller över och blir för snälla vilket kan hända i vissa fall. Hen menar att Lernia ibland kan bli det och att det då inte ger något värde för någon, varken för kunden eller dem själva. Ett exempel på det är "ibland när man upphandlar om LOU eller om någon tjänst för arbetsförmedlingen så styr de på, 'det måste vara så här många lärare per elev' eller nåt sånt där, men det kanske inte alltid är det viktigaste. Då kanske vi levererar det men hade vi istället tagit den pengan och lagt någon annanstans så hade det kanske gjort större nytta" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). På frågan om detta kan vara en nackdel med att de är statligt ägda så tror hen faktiskt att det kan vara så. Hen menar att det inte leder till några konsekvenser egentligen men att det antagligen inte hade skett om det varit någon annan ägare (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017).

Affärsutvecklaren anser även att Lernia arbetar långsiktigt. Genom att arbeta långsiktigt, finns tiden till att låta implementeringen av omorganisationen ta den tid den tar. Lernia har en tidshorisont till 2020, vilket bland annat innebär att går en avdelning dåligt så vågar de ändå behålla den om den är en viktig pusselbit i deras helhet. Det måste finnas en "ekonomisk motiverbar potential" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). Enligt respondenten är Stockholm en viktig marknad för Lernia och därför har de gjort allt för att ha kvar sin marknadsposition där. "Vi har köpt ett bolag, ett sätt att stärka oss" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). Självklart görs detta med hänsyn till hållbarhetsmålen i företaget och därigenom *hjärtat* men det är främst för att de i detta fall tror att Stockholm är en viktig komponent för Lernia. Är avdelningen däremot mindre relevant är de inte rädda för att lägga ner den. "Vi har haft ett par rejåla stålbad, vi har haft perioder där det har varit tuffare med lönsamhet, där konjunkturen har vikt, där våra marknader har vikt, när vi har tappat avtal då har vi varit tvungna att skära ganska ordentligt" (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). Där tar Lernia alltså inte hänsyn till *hjärtat* som finns i verksamheten utan affärsutvecklaren menar att det vore oansvarigt mot bolagets aktieägare, Sveriges befolkning, och gällande medarbetarnas långsiktiga anställning och Lernias långsiktiga lönsamhet (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017).

5.2 Respondent 2 - Regionchef

Respondent 2 arbetar som regionchef på Lernia, sedan omorganisationen 2013/14. Innan dess har hen arbetat som platschef på Lernia. Respondenten börjar med att förklara Lernias uppbyggnad, där Lernia består av, sedan år 2017, tre delar: yrkesarbetare (YA), tjänstemän och utbildning. YA består av fem regioner, medan tjänstemän satsas på i storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö. Regionchefen, som alltså är verksam under YA, förklarar att redan vid starten av Lernia Bemanning valde de att fokusera på yrkesarbetare. "Vi ska bli störst och bäst i Sverige på det och vi ska jobba med de stora svenska industrierna. Och det gör ju vi idag." (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017). Hen förklarar även att industrin

svänger, men att det under en längre tid har varit högkonjunktur. För att stabilisera och sprida riskerna kring Lernia valde de således att även starta upp tjänstemannasidan (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

5.2.1 Mål och styrning

Lernias omorganisering anser respondenten gjordes på grund av hur marknaden har förändrats, genom att bristyrken växte fram och att den digitala utvecklingen tog fart. Just att Lernia är statligt, tror inte respondenten har att göra med att omorganiseringen gjordes utan initiativet har kommit från dem själva, men med syftet att nå de tre övergripande målen som staten står bakom. Dessa tre mål består av att vara lönsamma, hållbara och en kompetenspartner. Respondenten anser att lönsamhetsmålen sätts inom regionen. De sätts utifrån marknaden, för att sedan få dessa godkända från högre nivå. Hen menar också att staten ställer krav på lönsamheten och att dessa krav är höga. I den region som respondenten ansvarar för är lönsamhetskravet åtta procent. Att kraven är så pass höga, var något som förvånade respondenten och stämde inte med den uppfattning hen hade innan arbetet på Lernia. Lönsamhetskraven krockar heller inte med regionens andra mål, då de utifrån kraven sätter upp en plan och en budget. "Vad är rimligt och vad kan vi göra för att bli ännu mer effektiva och ännu mer lönsamma samtidigt som vi behåller vår storlek och kvalitet. Och det är klart att det är en utmaning men det innebär inte att det ena inte går ihop med det andra." (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

Lernias andra mål, hållbarhet, innefattar egenförsörjning, affärsetik och mångfald. Lernia håller en hög nivå på sin affärsetik, vilket respondenten anser bero på det statliga ägandet. Hen anser att de är väldigt noga med vilka ansvarsområden som hör till olika personer på olika positioner i kedjan. "Hur stora affärer får jag vara med och ta beslut om, hur stora affärer får sedan platschef och konsultchef..., hur stora kostnader får jag ta?" (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017). Det tredje målet är att vara en kompetenspartner, och på så sätt bygga in alla divisioner i affären. Detta mål, som består av en kombination av bemanning och utbildning, ska lösa problem med bristyrken, inom exempelvis vården, IT och logistik. På så sätt når Lernia kundnytta, kultur och operativ effektivitet.

Vid frågan om dessa tre mål någon gång krockar svarar respondenten nej, men anser att det kan finnas ett problem vid att få in nyanlända i arbete. Detta är en lång process, och det tar tid innan man ens kommer till etablering. Språket är en nyckel för att de ska kunna arbeta och för att säkerheten ska uppfyllas. I fråga om uppföljning av målen läggs en budget upp under Q4 som sedan följs upp varje månad. Varje månad skriver även alla platschefer och divisioner månadsrapporter som innefattar kommentarer på utfall, aktiviteter som har utförts, planering av vad som ska göras samt vunna och tappade affärer. Utöver detta hålls en kvartalsgenomgång av varje division tillsammans med koncernledningen, där alltså regioncheferna och divisionschefen möter koncernledningen. Dessutom ser respondenten inga problem med att förmedla ner målen i kedjan utan tycker att kommunikation inom organisationen fungerar bra. (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

5.2.2 Identitet

Respondenten menar att Lernia, förutom sina tre mål, har ett samhällsansvar. Samhällsansvaret som innebär att få människor som står utanför arbetsmarknaden in på marknaden samt att förkorta tiden till egenförsörjning. Ett initiativ som visar på Lernias samhällsansvar är HejArbetsliv, där Lernia åker ut till högskolor och gymnasier för att informera om hur arbetssituationen ser ut i Sverige idag, vilka kompetenser som efterfrågas, vilka bristyrken som finns och hur industrin ser ut. Hen menar att samhällsintresset och vinstintresset inte motsätter varandra (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

Samhällsintresset syns även i Lernias sätt att vara. "Vi är otroligt rädda om vårt varumärke och att vi agerar rätt och riktigt, och då blir ju det en trygghet för våra kunder också eftersom de är också rädda om sitt varumärke." (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017). Att Lernia är attraktivt anser respondenten bero på att de har stora affärer och arbetar med attraktiva varumärken och kunder. På liknande sätt har de övertygat om sin kvalitet, leverans och pålitlighet. Att vara statliga anser respondenten ses som en trygghet och att Lernia sällan cirkulerar i media utifrån ett negativt perspektiv, just för att det gör rätt för sig. "Jag har nog aldrig arbetat på ett företag tidigare som är så noga att det blir rätt och riktigt." (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

Vi vill ju bli sedda som det sjysta företaget och det var det som lockade mig till Lernia. Dels var jag ju i samma bransch tidigare och vad det än var så fick jag höra att Lernia levererade, alltid var på plats och ett bra bolag. Och i våra värderingar och riktlinjer så är det mycket rätt och riktigt men också sjysst, inget extravagant men sjysst. Mot våra kunder och mot våra konsulter (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

Hen tror att dessa värderingar ligger i Lernias starka kultur som är djupt rotad i organisationen och att det inte beror på att de är statligt ägda. Med Lernias starka kultur känner respondenten även att det finns en väldigt nära kontakt och uppföljning mellan de olika nivåerna (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

5.3 Respondent 3 - Platschef

Respondent 3 arbetar som platschef på ett av Lernias 67 kontor i Sverige och har tre stycken konsultchefer och en bemanningssamordnare under sig. I respondentens arbete ingår det att styra det dagliga arbetet, lägga budget och se till att denna följs, att stämma av så alla gör det dem ska och att rapportera till hens närmaste chef, regionchefen. Denna rapportering sker inom regionsledningen som består av regionchefen och de platschefer som finns under denna regionchef. Då stämmer de av att alla kontor håller det de lovar och att de styr på det sätt som de ska styras (Platschef, personlig kommunikation, 3 februari 2017).

5.3.1 Mål och styrning

Respondenten förklarar att Lernia år 2013 gjorde en förändring i sin organisationsstruktur. Från och med år 2013 är företaget uppdelat i fyra divisioner, bemanning och rekrytering, karriärväxling, yrkesutbildning och vuxenutbildning. Detta har inneburit att man breddat sin verksamhet, men att strukturen i sig annars är oförändrad. Tidigare stod man på två ben, men nu istället på fyra, vilket gör att Lernia i dagsläget inte är lika känsliga för konjunktursvängningar. Respondenten anser att detta antagligen inte har haft en så stor inverkan på styrningen. En positiv effekt av denna förändring, var att Lernia blev allt effektivare och gjorde detta år sitt bästa år någonsin (Platschef, personlig kommunikation, 3 februari 2017).

Respondenten menar även att företaget styrs med mål och att dessa först sätts på koncernnivå och sedan letar sig nedåt i kedjan. Regionen sätter sina mål utifrån de övergripande målen från koncernen och sedan väljs målen på lokal nivå för att kunna nå regionens och slutligen koncernledningens mål. Målen på lokal nivå sätts i samråd med regionen, men det finns fortfarande en någorlunda stor frihet, så länge dessa går hand i hand med koncernens övergripande mål. Det främsta målet företaget har just nu är lönsamhetsmål. Respondenten antyder att hen tror att Lernias vinstkrav från koncernledningen är ganska höga i förhållande till andra bolag. Att gå plus minus noll är inte tillräckligt, "då läggs man ner" (Platschef,

personlig kommunikation, 3 februari 2017). Vinsten i Lernia anses förvaltas på ett annat sätt än hos ett privat bolag. "Fördelen är ju att vår vinst går in i samhället igen. Den investeras ju in i samhället, det är väl den skillnaden som är på ett statligt bolag och på ett privat." (Platschef, personlig kommunikation, 3 februari 2017). Det är, enligt respondenten, viktigt att företaget blir lönsamt, och att det ständigt förbättras istället för att öka i omsättning. Hen påpekar även att de självklart inte tackar nej till affärer, men att fokus nu ligger på att förvalta och göra företaget så bra som möjligt. Det övergripande lönsamhetsmålet kan exempelvis innebära att en konsultchef, på kontorsnivå, ska göra tio intervjuer, ha kundbesök och tillsätta ordrar under en vecka. På kontorsnivå, mäter man och följer upp målen under veckomöten, vilket sker varje måndag. På regionalnivå sker detta istället ungefär en gång i månaden. Vid sidan av lönsamhetsmålet, anses dock samhällsnyttan var syftet med företaget och respondenten anser att en människa kan vara inblandad i Lernia i stora delar av sitt liv (Platschef, personlig kommunikation, 3 februari 2017).

5.3.2 Identitet

Det går som sagt bra för Lernia och företaget har ökat i omsättning och blivit dubbelt så stora i perspektiv till dess personalstyrka under samma period förra året. Detta gör att det blir svårt för Lernia att hitta personal och således valde de att kontakta etableringsgruppen på Arbetsförmedlingen. Dessa personer, med vissa språksvårigheter, togs in i verksamheten och skickades ut på uppdrag för Lernias räkning. När uppdraget sedan var slut vågade Lernia fråga sina kunder om de var intresserade att ta sig an någon av dessa arbetare, i och med att Lernia visste hur dessa personer fungerar i en arbetssituation och kunde lämna ett gott rykte om dem. På så sätt lyckades Lernia få dessa personer att komma ut i arbete istället för att ligga på etablering. Då, enligt respondenten, tillför Lernia samhällsnytta, då man underlättar för kommunerna, i och med att deras kostnader minskar och att arbetstagarna nu kan försörja sig själva. Detta anser respondenten vara specifikt för Lernia, i och med att det här finns mycket hjärta i detta företag. Däremot vet hen inte om det beror på det statliga ägandet eller ej. Respondenten menar att Lernia gör dessa goda gärningar för att de ser mervärdet i gärningen och inte endast ett sätt att tjäna pengar. En sådan god gärning behöver inte endast ske för de på etableringen, utan det kan likaväl vara för ungdomar som kommer ut på arbetsmarknaden för första gången (Platschef, personlig kommunikation, 3 februari 2017).

I Lernias medarbetarundersökning visades att medarbetarna känner att deras arbete är viktigt och att de bidrar till en samhällsnytta, genom att de slussar människor genom hela kedjan och hjälper dem till egenförsörjning.

I och med att vi divisionaliserade, så egentligen, i en människas liv skulle man kunna vara inblandad med Lernia från det att man går i skolan, till att man kommer ut därifrån och kommer in i bemanning kanske, sedan går man en utbildning eller en yrkesspecifik utbildning eller så blir du av med jobbet och behöver coachas för ett nytt jobb eller vad det nu kan vara. (Platschef, personlig kommunikation, 3 februari 2017)

Däremot skiljer sig medarbetarnas åsikter åt i andra sammanhang. Vid omorganiseringen 2013 där de olika delarna i Lernia skulle sammanfogas till ett mer enhetligt företag upptäcktes svårigheten att få ihop dessa. Anledningen till detta anser respondenten bero på att de olika divisionerna har olika kulturer. "Utbildningssidan består till stor del av lärare, vilket är en helt annan typ av personer än vi som är här, vi kanske är mer affärsmässiga eller mer sälj-, ja den biten. Att då sammanfoga det här och förstå våra respektive svårigheter, kan ju vara svårt." (Platschef, personlig kommunikation, 3 februari 2017).

Platschefen har tidigare arbetat hos en privat aktör på samma marknad och vad som skiljer detta arbete från Lernia var att föregående företag liknade mer en säljorganisation och att Lernia istället har ett större hjärta. Orsaken till detta är att värderingarna ser olika ut. Lernia grundar sig i tre stycken värdeord: "Vi är pålitliga, affärsmässiga och lika och unika." (Platschef, personlig kommunikation, 3 februari 2017). Förutom *hjärtat* anser respondenten att skillnaden mellan Lernia och andra företag är att Lernia ska kunna granskas och att det finns insyn och transparens i företaget. Platschefen känner däremot sällan att de är statligt ägda på denna nivå.

5.4 Respondent 4 - Konsultchef

Respondent 4 arbetar som koncernchef på Lernia Bemanning och hen beskriver detta som en bred roll. Arbetet består av tre delar, där den första lägger fokus på personalansvar som består utav arbetsrätt, att se till att lönen kommer ut i tid, tidsrapportering, hantering av svåra samtal och rehabilitering. De två följande delarna går hand i hand och den första består av kundansvar. Kundansvar innebär att ge den service till sina kunder som de behöver. Många kunder tar ofta kontakt med Lernia och då behöver dessa kunders behov bearbetas och sedan uppfyllas. Vid uppdrag har kunder oftast en lång lista på vad de har för behov av personal, och det är koncernchefens ansvar att precisera vad det är de behöver och uppfylla det de letar efter. Tillsättningen av personal sker genom att de möter arbetssökanden som kan vara en arbetslös, nyanländ, skolungdom som ska få sitt första jobb eller en person som vill ta nästa steg i karriären. Den tredje delen innebär att möta företag som Lernia inte arbetar för idag och att försöka få dem att se efter om de har något kortsiktigt eller långsiktigt behov där Lernia kan hjälpa till (Konsultchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

5.4.1 Mål och styrning

I och med detta känner respondenten att Lernia har fått ett mer kundfokus. "Genom att granska oss själva, så blir det bättre för Lernias bemanningskonsult, som vi kallar det, och för kunden. Det handlar egentligen bara om att vi vet vilka processer vi ska ha och att vi gör på rätt sätt och att vi har kunden i fokus." (Konsultchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017). Från och med omorganisationen har det varit, och fortfarande är, en process att arbeta på ett annat sätt mot bemanningskonsulter och utvecklat arbetet mot kunden. Nu fungerar Lernia som en samarbetspartner med en sammanhållning med anställda och mot kund, och inte endast som en stödfunktion som man ringer vid behov. Både kunden och den anställde ska känna samhörighet, vilket kan vara en svårighet, då Lernia finns på en distans från både sina anställda och kunder. Därför är lyhördhet nyckeln (Konsultchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

Konsultchefen menar även att lönsamhetsmålen ligger till grund för alla Lernias affärer, men att det inte finns några extrema krav uppifrån om att nå en viss vinst. När de sätter ett pris tar de hänsyn till lön till den anställde, sociala avgifter, försäkring, eventuellt kläder och en vinstmarginal. Konsultchefen menar dock att denna vinstmarginal inte är så stor, men att de behöver den för att överleva. Hen menar att de har ett humanitärt tänk i organisationen som präglar deras tänkande och således också deras mål.

5.4.2 Identitet

Lernias humanitära sida har visats sig i flera projekt som Lernia har startat eller deltagit i. Respondenten förklarar att de tänker lite längre kring vad som kan vara bra för människor. Delvis består det i att under en intervju, förutom att diskutera själva arbetet arbetssökaren har sökt, även kunna ge tips och ställa frågor som "Har du tänkt på det här?" eller "Har du funderat över detta?". Det samma gäller mot sina kunder, där de vill erbjuda en så stor mångfald som möjligt. Detta innebär att företaget kan växa sig bredare, genom idéer och inspiration från de

anställda. Att företaget växer gynnar samhället och tillslut även Sverige i det långa loppet. Det är även viktigt att kunden känner tillit till företaget. Detta har med företagets kultur att göra, genom att Lernia har ett humanitärt tänk och ett *hjärta*. Lernia arbetar även med projektet HejArbetsliv och andra lokala projekt för att få ungdomar att komma ut på marknaden, samt arbetar tätt med Arbetsförmedlingen och omställningsbolag, där arbetslösa behöver coaching. “Det innebär att vi lyckats en bit på vägen, men vi är fortfarande inte helt nöjda.” (Konsultchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

Konsultchefen diskuterar Lernias värdeord, som hen anser hänger samman med Lernias humanitära tänk. Hen menar att dessa genomsyrar företag och om dessa inte följs, kommer det förr eller senare tillbaka till de själva. “Affärsmässighet och pålitlighet innebär att kunderna kommer att lita på mig mer, de kommer att återkomma till mig, även om de inte har behov nu, så kommer de komma tillbaka. Det skapar en respekt sinsemellan.” (Konsultchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017). Lika och unika ser respondenten som en del av mångfalden och hen menar att detta handlar om så mycket mer än bara var vi kommer ifrån, utan består även i vad vi har för kompetenser, för erfarenheter och vad man vill nå med sitt liv (Konsultchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

“Det jag kan tycka är bra med att vi är statliga är att vi tillför den här stabiliteten och långsiktigheten” (Konsultchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017). Med långsiktighet menar respondenten att fastän det går bra för företaget, behöver de inte slänga ut sina pengar, utan förvaltar dem och genererar fler jobb i det långa loppet. Däremot är det inte alla som vet att Lernia är statliga. “Det är lite den approachen vi möter ute också, det är inte så många som vet om att vi är statliga, men vi talar om det” (Konsultchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017). När respondenten började arbeta på Lernia, ansåg hen att det var flera inom organisationen som inte ville skylta med att de var statliga. Anledningen till att inte nämna detta tror respondenten kan ha att göra med tidigare ledares åsikter. Sedan dess har detta ändrats, och nu visar de gärna upp sitt statliga ägande. Personligen ser respondenten ett statligt ägande som positivt i och med att det innebär att organisationen är svenskägd, vilket inte är så vanligt inom bemanningsbranschen. Lernia känner således sin marknad, vilket är en konkurrensfördel (Konsultchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017).

6 Analys

Detta kapitel inleds med en förklarande analysmodell för att underlätta fortsatt läsning. Följande analys är sedan indelad i tre delar där vi börjar diskutera Lernias mål, för att sedan gå över till företagets identitet, och slutligen föra dessa områden samman i en sammanfattande och övergripande del.

6.1 Analysmodell

I nedanstående tabeller ges en översiktlig bild av analysen. Första tabellen visar hur empirin fördelas i respektive intresse, som finns hos en hybridorganisation, hos respektive respondent. Informationen är således insamlad i empirin, som vi sedan har fördelat på respektive vinstintresse och samhällsintresse utifrån uppsatsens avgränsningar.

Tabell 1 Respektive respondents empiri fördelade på samhälls- och vinstintresse

Affärsutvecklare	<i>Samhällsintresse</i>	<i>Vinstintresse</i>
Mål	Kompetenspartner, Hållbarhetsmål, Egenförsörjning är viktigaste målet, Hållbarhetsmål och egenförsörjning utgör ramen för företaget	Kompetenspartner, Finansiella mål
Identitet	Robusta och pålitliga, Tål genomlysning, Hjärtat, Långsiktighet – längre tidshorisont, Behåller verksamhet p.g.a. hållbarhetsmål och hjärta Nackdel: För snälla – ger inget värde till någon	Avsteg från hjärtat vid stålbad, Att behålla en verksamhet kräver ”ekonomisk motiverbar potential”, Har kunskap om marknaden
Regionchef	<i>Samhällsintresse</i>	<i>Vinstintresse</i>
Mål	Kompetenspartner, Hållbarhetsmål, Egenförsörjning – anser att detta är statligt, Samhällsansvar ex. HejArbetsliv, Målöverensstämmelse finns	Kompetenspartner, Lönsamhet, Budget, Målöverensstämmelse finns
Identitet	Företaget är sjsyst, cirkulerar sällan negativt i media, gör saker rätt och riktigt. Stark kultur som på grund av värderingar	Stark kultur som på grund av värderingar
Platschef	<i>Samhällsintresse</i>	<i>Vinstintresse</i>

Mål	Egenförsörjning, Samhällsnyttan är syftet med verksamheten, vid sidan av lönsamheten, Människan är inblandad i Lernia hela livet, Målöverensstämmelse finns, ”Känner ej av att vi är statliga på den här nivån”	Lönsamhetsmål, Höga vinstkrav, Vinstkrav +/- 0 ej tillräckligt, Företaget förbättras ständigt för att bli mer lönsamma, Målöverensstämmelse finns
Identitet	Medarbetare känner att de bidrar till samhällsnytta, Vinsten går ut i samhället, Hjärtat, Ser mervärde i en god gärning – inte endast ett tillfälle att göra vinst, Granskning, insyn och transparens, Minska kommunernas kostnader, Värdeord	Värdeord
Konsultchef	<i>Samhällsintresse</i>	<i>Vinstintresse</i>
Mål	Kompetenspartner, Kundfokus, Humanitärt tänk präglar deras mål, Samarbete med Arbetsförmedlingen, Arbetar med flera projekt bl.a. HejArbetsliv	Kompetenspartner, Kundfokus, Lönsamhetsmål, Inga stora vinstkrav
Identitet	Ej slänga ut pengar – tänka långsiktigt, Stark kultur, Hjärtat, Humanitär sida, Ser till människans bästa, Erbjuder mångfald – gynnar samhället, Värdeord	Värdeord, Svenskägt – konkurrensfördel

Den andra tabellen visar sammanställningen av teori och empiri i de två aspekter som granskas i denna studie, mål och styrning samt identitet. Därefter följer en mer utförlig analys i löpande text.

Tabell 2 Övergripande tabell av analysen i form av sammanställning av teori och empiri

Mål och styrning	Teori	Empiri
<i>Finansiella mål</i>	Aktiebolag måste tillföra vinst till företaget	Höga vinstkrav, annars tappas marknadspositionen

<i>Hållbarhetsmål</i>	Staten vill vara föredömligt och en förebild, vill få förtroende från näringsliv och befolkning	Hållbarhetsmålen är en ram för verksamheten, transparens, genomlysning och professionell redovisning
<i>Kompetenspartner</i>	Kundrelaterad verksamhet, långsiktig relation till sina kunder Differentiering	Nära kontakt med kommuner och Arbetsförmedlingen Konkurrensfördel
<i>Målstyrning och modern verksamhetsstyrning</i>	Modern verksamhetsstyrning Målstyrning - ekonomistyrning	Både finansiella och icke-finansiella mål Vinstintresse och samhällsintresse i lika stor omfattning. Måluppföljning
<i>Målöverensstämmelse – horisontell och vertikal</i>	Styrlogiker gör organisationen komplex. Målöverensstämmelse krävs för att företaget ska lyckas Målkonflikt mellan finansiella och samhällsmål. Har fler intressenter än privatägt aktiebolag Statliga bolag som utsätts för konkurrens, måste få utrymme.	Utmaning, men ej omöjligt. Målen krockar ej. ”Otroligt många mål” Delade meningar om staten speglas i Lernias mål. Olika åsikt om vilket mål som är viktigast
Identitet	Teori	Empiri
<i>Värdeord</i>	Styrlogiker Affärsmässighet, pålitlighet samt lika och unika från Lernias årsredovisning	Affärsmässighet, pålitlighet samt lika och unika
<i>Hjärtat</i>	Styrlogiker	Humanitära sida, samarbete med Arbetsförmedling och kommuner. Balansgång till att bli för snälla.
<i>Kultur</i>	Svårt för anställda att veta företagets identitet Hybridorganisationer drar nytta av egenskaper som privata aktiebolag saknar.	En särskild kultur. Medarbetarna har förstått företagets identitet, tycker att de har utför en samhällsnytta. <i>Hjärtat</i> finns i företagets kultur. Långsiktighet och stabilitet. Svenskägt.

Mål och identitet i kombination	Måste finnas en balans mellan målen Medarbetarna avgör hur målen i en verksamhet nås	De tre målen har lika stor omfattning av samhällsintresse och vinstintresse <i>Hjärtat</i>
--	---	---

6.2 Lernias mål och styrning

Statens vision för alla sina bolag är att de ska skapa värde. ”Det innebär att statens bolag ska agera långsiktigt, effektivt, lönsamt och ges förmågan att utvecklas ... genom hållbart företagande” (Lernia AB, 2017, s.23). Att skapa värde är således ett mycket omfattande begrepp och är en av anledningarna till den bredd av mål som finns i Lernia. Enligt respondenterna har staten tre huvudgrupper av mål för Lernia. Dessa är de finansiella målen, hållbarhetsmålen och kompetenspartner. Dessa tre grupper av mål kan vara satta utifrån två styrlogiker eftersom hybridorganisationer omfattas av både affärsmässighet och demokrati.

6.2.1 Finansiella mål

Lönsamhet är som sagt ett av Lernias huvudmål. Affärsutvecklaren och regionchefen anser att detta mål kommer från ägaren och enligt både regionchefen och platschefen är kravet på att göra vinst stort. Detta gör att målen som sätts på varje nivå inom Lernia, är anpassade efter marknaden och sedan skickas upp till en högre nivå för granskning. Då Lernias medarbetare är medvetna om dessa höga krav, sätter de tuffa lönsamhetsmål även på lägre nivåer. De mål som formuleras på de lägre nivåerna bygger alltså på de krav som kommer från staten. Däremot anser konsultchefen att vinstkravet inte är speciellt stort, men att lönsamhet ligger till grunden för de affärer som Lernia tar sig an och att det finns en vinstmarginal just för att Lernia ska kunna överleva. Att konsultchefen har denna uppfattning kan bero på att de som arbetar på lägre nivåer i organisationen inte har samma förståelse och är lika insatta i vad målen innebär, menar affärsutvecklaren. Hen anser också att information kan sållas bort på vägen. Lernia har således ett vinstintresse och de måste, likt vilket annat bolag som helst, gå med vinst. Jordahl (2009) menar att aktiebolag med privat ägare har vinstkrav för att överleva, och detsamma gäller för Lernia. Platschefen förklarar att gå plus minus noll inte är tillräckligt, utan då läggs avdelningar ner. Dessutom spelar marknaden, som Lernia agerar på, en viktig roll. Om de inte är lönsamma kommer de att tappa sin marknadsposition på grund av den hårda konkurrens som finns på marknaden idag (Lernia AB, 2017). Lernia försöker alltid hitta sätt att bli mer lönsamma, genom att alltid vara villig att förbättras. Förutom lönsamhetsmålet har Lernia mål kring utdelning och kapitalstrukturen (Lernia AB, 2017), vilket även detta visar på ett vinstintresse.

6.2.2 Hållbarhetsmål

Lernia har en form av samhällsansvar trots att de inte har samhällsuppdrag. Detta anser Thomasson (2013) finns i och med att syftet med statens bolag är att de ska tillföra något till samhället, alltså skapa samhällsnytta, vilket även platschefen håller med om. Detta skiljer Lernia från deras konkurrenter och gör att de har en unik plats på marknaden. Hållbarhetsmålen är en konkretisering av just detta.

Affärsutvecklaren påstår att hållbarhetsmålen fungerar som en ram kring hela verksamheten, där det allra viktigaste målet är egenförsörjning, alltså att minimera tiden som människor går utan arbete (Lernia AB, 2017). Detta mål menar hen är ”nästan kärnan i Lernias affärsidé” och att dess relevans beror på att det tagits fram i samarbete mellan ägare och företag. De andra hållbarhetsmålen som Lernia har är god affärsetik och ökad mångfald (Lernia AB, 2017). God

affärsetik uppnås genom att Lernia använder transparent och professionell redovisning vilket gör att de inte har några problem att genomlysas. Denna framtoning anser regionchefen är unik för bolag som ägs av staten och platschefen anser att det är den viktigaste skillnaden mellan Lernia och bolag som enbart drivs med vinstintresse. Att Lernia arbetar för ökad mångfald anses hänga ihop med att de vill vara en förebild för resten av marknads aktörer (Dir 2011:33). Staten vill att bolagen som de äger ska vara föredömen i frågor gällande socialt och miljömässigt ansvarstagande (Dir 2011:33), vilket avspeglar sig i Lernias hållbarhetsmål. På så sätt får de förtroende från näringsliv och befolkning (Skr 2015/16:140). Här är alltså ett tydligt exempel på att Lernia styrs med samhällsintresse och därav är hybridiserade, men även genom att ha och prioritera hållbarhetsmålen i stort visar Lernia på detta.

6.2.3 Kompetenspartner

Det tredje och sista huvudmålet är att vara en kompetenspartner. Enligt affärsutvecklaren innebär detta en helhetslösning, som i princip är unik för Lernia, och den går ut på att Lernia bygger in alla sina divisioner i affären. Kunder kan alltså få hjälp med båda delar hos samma företag. Att Lernia är en kompetenspartner innebär att de har en nära kontakt med offentliga aktörer, såsom kommuner och Arbetsförmedlingen. Enligt regionchefen innebär detta att Lernia är med och löser problem i samhället kring exempelvis bristyrken. Genom att vara en kompetenspartner skapar de också långsiktiga relationer med andra kunder förutom de offentliga. Att Lernia är en kompetenspartner tyder därför på att Lernia har en kundrelaterad verksamhet. En kundrelaterad verksamhet innebär att företaget har en strävan efter att skapa ett partnerskap med kunden och få en långsiktig relation (Lindvall, 2011), vilket Lernia gör. På så sätt visar Lernia här ett samhällsintresse och erbjuder en lösning som troligtvis inte ett bolag som främst drivs av vinstintresse, skulle applicera i sin verksamhet.

Genom detta får Lernia en konkurrensfördel. Kompetenspartnersamarbeten leder till en differentiering på marknaden. Att de valt att differentiera sig är inte konstigt i sig, då Joldersma och Winter (2002) menar att en hybridorganisation ofta gör detta. Lindvall (2011) menar också på att det blir allt mer vanligt att företag differentierar sig, på grund av globaliseringen. Att Lernia väljer att differentiera sig, och på så sätt få en unik plats på marknaden, visar på ett vinstintresse. Att Lernia har valt denna position på marknaden anser däremot affärsutvecklaren vara sammankopplad med deras identitet.

6.2.4 Målstyrning vs modern verksamhetsstyrning

Det kan tänkas att Lernia använder sig av modern verksamhetsstyrning just på grund av att de tillämpar finansiella mål men samtidigt använder sig av icke-finansiella mål. De finansiella målen speglas i Lernias lönsamhetsmål och kompetenspartnersamarbeten. De icke-finansiella syns istället i Lernias samhällsintresse, som återfinns i deras hållbarhetsmål, men även genom sin unika kundrelaterade verksamhet som uttrycks i kompetenspartnersamarbeten. Vad som är specifikt för modern verksamhetsstyrning är att de finansiella målen har en större omfattning än de icke-finansiella och att de icke-finansiella målen i slutändan ska generera någon form av ekonomisk avkastning till verksamheten (Bruzelius och Skärvad, 2011). Lernia har istället ett vinstintresse och ett samhällsintresse som finns i lika stor omfattning, och anses därför inte använda modern verksamhetsstyrning utan målstyrning, vilket även bekräftas av affärsutvecklaren. Detta innebär att Lernia väljer att styra sin verksamhet genom sina uppsatta mål, istället för att prioritera ett annat tillvägagångssätt. Att målstyrning används i Lernia bekräftas genom att både platschefen och regionchefen visar exempel på en fungerande uppföljning av målen. Dessutom är målen tydliga och resultaten mätbara, vilket tydligt syns i Lernias årsredovisning, där önskat utfall på deras mål räknas upp (Lernia, 2017). Att Lernia styrs med målstyrning är alltså utgångspunkten för resterande analys.

6.2.5 Horisontell målöverensstämmelse

Hybridorganisationer styrs med dubbla styrlogiker, affärsmässighet och demokrati, vilket Thomasson (2013) menar gör att organisationen blir komplex och mångtydig. Det leder till att det är svårt att nå ett kongruent mål. För att ett företag ska lyckas, krävs det att målöverensstämmelse finns (Lindvall, 2011) och att uppfyllandet av ett mål inte indirekt motverkar ett annat, menar Rombach (1991). Tidigare studier visar på att anställda inom statligt ägda bolag tycker att denna typ av bolag ofta har otydliga mål som skapar målkonflikter men även mål som krockar med varandra då de oftast både är finansiella och samhällsmål (SOU 2012:14).

Detta håller regionchefen inte med om, hon menar på att ”det är klart att det är en utmaning men det innebär inte att det ena inte går ihop med det andra” (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017). Hållbarhetsmålen sätts utifrån en plan och en budget som i sin tur baseras på de lönsamhetskrav som finns. De kan alltså ha både hållbarhetsmål och finansiella mål utan att de krockar (Regionchef, personlig kommunikation, 29 mars 2017). Trots att regionchefen inte tycker att detta är ett problem, är det ett faktum att Lernia har ”otroligt många mål” som affärsutvecklaren uttryckte sig. Detta kan bero på enligt Merchant & Van der Stede (2012) att ett företag som Lernia har fler intressenter att ta hänsyn till än ett privatägt aktiebolag. De måste inte enbart ta hänsyn till sina kunder och marknaden, de måste också ta hänsyn till staten, media och Sveriges befolkning, eftersom de indirekt äger Lernia. Det är således många parter. Hybridiseringen är alltså oproblematiserad i fråga om målöverensstämmelse i Lernia enligt studiens empiri, vilket motsäger det den teoretiska referensramen säger om hybridorganisationer.

6.2.6 Vertikal målöverensstämmelse

6.2.6.1 Mellan ägaren och Lernia

De mål som Lernia idag har är starkt influerade av statens mål för sina bolag. Affärsutvecklaren säger att “Det är ju i princip så vi väljer att vara bäst, det är så vi väljer att vi ska vinna” (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). Platschefen tycker däremot inte att det statliga ägandet är påtagligt i de mål som finns på hens nivå. Hen vet bara att de har lönsamhetskrav från staten men att de liknar dem som finns i andra bolag. Statens roll som ägare är otydlig på vissa nivåer, vilket kan bero på bristande kunskap i Lernia. Konsultchefen säger att man tidigare inte pratade om att Lernia var ett statligt ägt bolag och därför inte förstod ägarstrukturen. Ju längre ifrån ägarna en anställd kommer desto mindre förstår man deras roll. Det kan också bero på att Lernia ändå har en frihet i att sätta sina egna mål men utifrån de ramar som staten har gett dem, därav blir de influerade av de mål som staten bestämt, precis som affärsutvecklaren menar. På lägre nivåer får man inte hela kedjan av mål och därför förstår man inte heller var de härstammar ifrån.

Det kan finnas bolag, som inte är statligt ägda, som är betydligt mer styrda av sin ägare, tror affärsutvecklaren. “Då tror jag att man har ännu tydligare led med mål rakt igenom från ägaren” (Affärsutvecklare, personlig kommunikation, 23 mars 2017). Att staten inte är mer närvarande i Lernia kan därför vara ett val. Anledningen till att staten inte väljer att styra Lernia mer än vad de gör, beror på att Näringsdepartementet menar att de flesta av statens bolag är utsatta för konkurrens och därför måste få utrymme och möjlighet att utvecklas (Skr 2015/16:140). Det gör de bäst om de också har ett vinstintresse i sin verksamhet. Att de har möjlighet att påverka sina mål och strategiska val och därav kan differentiera sig är typiskt för en hybridorganisation menar Joldersma och Winter (2002).

6.2.6.2 Inom Lernia

Affärsutvecklaren tycker att egenförsörjning och därav hållbarhetsmålen är de viktigaste. Hen anser att detta mål fungerar som en ram kring hela verksamheten. Detta kan ha att göra med att hen arbetar närmre staten än de undre nivåerna och således präglas hans sätt att tänka av vad som är viktigt för staten. Hållbarhetsmålen är en del av samhällsmålet, och utan det hade Lernia inte haft den unika plats på marknaden som de faktiskt har. Därför är hållbarhetsmålen viktiga för staten men också för affärsutvecklaren. Hos regionchefen finns det tendenser av att de finansiella målen är de som har störst fokus. Detta kan ha att göra med hans position som mellanchef, och på så sätt har hen stora krav uppifrån som hen måste kunna förmedla till sina medarbetare under. Då är finansiella mål kanske de mest ta fasta och den typ av mål som ger ett konkret resultat. Platschefen fokuserar också på de finansiella målen, vilket i sig inte är förvånande, då hen inte arbetar direkt mot kunden. Hen har även regionchefen över sig och influeras således av de lönsamhetskrav som kommer därifrån. Konsultchefen tycker att de finansiella målen ligger till grund för de affärer som görs, men hen känner inte av några krav om att leverera en speciell vinst eller liknande. Konsultchefens position gör att kontakten till kunder och konsulter är nära, vilket kan ge förklaringen till att hen tycker att hållbarhetsmålen är viktigast. På så sätt är hen inne på samma spår som affärsutvecklaren men i konsultchefens fall tros det ha att göra med att hen arbetar närmare marknaden än övriga respondenter och därför vet vad som efterfrågas och vad som är viktigast för kunderna och konsulterna. Att möta marknaden och ha en god relation till sina kunder och konsulter kan också vara ett sätt för att uppnå lönsamhet. I konsultchefens fall finns det dock inga indikationer som tyder på detta sätt att tänka vilket innebär att tolkningen blir att hen enbart ser ett samhällsintresse. Att det finns olika uppfattningar om målen inom Lernia, visar delvis på att Lernia är hybridiserade, men även på andra faktorer såsom att respondenterna agerar utifrån den position de har inom bolaget, på deras olika egenskaper och kunskaper.

6.3 Lernias identitet

6.3.1 Värdeord

Lernia har i sina tre värdeord konkretiserat vilken identitet de vill ha som företag, och hur de vill uppfattas av sin omgivning. Att vara *pålitliga* är enligt platschefen ett av Lernias värdeord. Konsultchefen menar att detta genomsyrar Lernia och att om de agerar pålitligt så kommer det också förr eller senare komma tillbaka till de själva. Hen benämner det som att skapa en respekt mellan Lernia och deras kunder. Lernias andra värdeord är *lika och unika*, vilket enligt konsultchefen innebär att man tar hänsyn till mångfald och jämställdhet. Affärsutvecklaren menar att detta krav kommer direkt från staten, då det bygger på hållbarhetsmålet. Lernias tredje och sista värdeord är *affärsmässighet*, där Lernia vill visa på långsiktighet och konkreta resultat, för att få ett så starkt och lönsamt Lernia som möjligt (Lernia AB, 2017).

Att Lernia arbetar med pålitlighet, mångfald och samtidigt vill vara en förebild tyder på att Lernia har ett samhällsintresse. Att Lernia arbetar långsiktigt kan även tänkas vara av samhällsintresse, då privata aktiebolag kan tänkas behöva leverera resultat varje år så att utdelning till sina aktieägare blir möjlig. Att Lernia arbetar långsiktigt kan även vara av vinstintresse. Den kan vara ett strategival, och kan således vara till för att skapa vinst i det långa loppet. Affärsutvecklaren nämner ett exempel där Lernia har satsat mycket pengar för att kunna behålla sina marknadsandelar i Stockholm, då det är en betydelsefull marknad. De ser en "ekonomisk motiverbar potential", som hen uttrycker det och då är det värt att satsa. Finns inte denna motiverbara potential kan de dock inte fortsätta satsa eftersom de också måste tänka på sin ägare och sina intressenter. Förutom långsiktigheten kan Lernias värdeord pålitlighet även utgöra ett vinstintresse, och inte endast ett samhällsintresse. Att Lernia får kunder att välja dem på grund av sin pålitlighet ger Lernia bättre resultat på lång sikt. Detta tyder på affärsmässighet

och därav vinstintresse. I de tre värdeorden syns det således inslag av både vinstintresse och samhällsintresse.

6.3.2 Hjärtat

Att Lernia är ett sjuksst företag, ett snällt företag och ett företag med hjärta, är återkommande genom hela empirin. Konsultchefen benämner det också som Lernias humanitära sida, där en del i det är att Lernia tänker ett steg längre kring vad som är bäst för de personer de arbetar med. Till exempel hur de hjälper personer som står utanför arbetsmarknaden, genom att exempelvis samarbeta med Arbetsförmedlingen och kommuner. Regionchefen menar på att hjärtat i företaget kommer naturligt utifrån Lernias riktlinjer och värderingar, men platschefen säger också att detta är ett unikt sätt att arbeta på. Dessa typer av handlingar visar på ett samhällsintresse i Lernia och att *hjärtat* verkligen är något som präglar företagets sätt av vara och agera. Samhällsintresset är således närvarande hela tiden. Dock är detta en balansgång där det är viktigt att inte falla över och bli för snälla. Affärsutvecklaren menar att de ibland kan bli alltför snälla och att det inte tillför något värde till varken kunden eller Lernia. Detta visar sig bland annat när kunder inte tar hänsyn till allt vad Lernia kan erbjuda, och att Lernia ändå låter dem upphandla vissa delar av deras utbud. Detta är ett exempel på Lernias samhällsintresse men också ett exempel på när företaget mister balansen med den andra styrlogiken, affärsmässighet, och har alldeles för lite vinstintresse i sitt sätt att agera. Detta är en del av Lernias kultur vilket behandlas nedan.

6.3.3 Kultur

Inom Lernia, konstaterar alla fyra respondenter att det finns en särskild kultur. Den är djupt rotad i företaget och är präglad av statens värderingar och förväntningar, menar affärsutvecklaren och konsultchefen. Buffat (2014) menar att det kan vara svårt för anställda att veta företagets identitet, då de är en hybridorganisation, men affärsutvecklaren beskriver kulturen som om att alla har förstått företagets identitet, hur de drivs framåt och att de nu är en kompetenspartner. Likaså menar regionchefen att denna kultur finns, i och med att deras värderingar är klara för alla inom organisationen. Konsultchefen menar att kulturen i Lernia är speciell då den är präglad av ett samhällsintresse vilket visas genom *hjärtat* som finns i företaget, och som nämnt ovan är det något som återkommer frekvent genom hela empirin. Platschefen nämner att personalen i Lernia, i den senaste medarbetarundersökningen, anser att de utför ett viktigt arbete och att de bidrar till den samhällsnytta som Lernia arbetar utifrån. Platschefen anser också att Lernia som statligt ägt bolag förvaltar sina vinster på ett unikt sätt och skickar ut dem direkt i samhället. Detta kan diskuteras i vilken utsträckning denna vinst verkligen kommer tillbaka till samhället, men det säger i alla fall hur viktiga Lernia tycker att de är för samhället, och det visar alltså på en stark företagskultur präglad av samhällsintresse. Varför detta är så unikt för Lernia tror platschefen har att gör med att deras privata konkurrenter har andra värderingar och mål och därför fungerar mer som en säljorganisation.

Enligt Buffat (2014) är Lernias unika egenskap, i form av de har ett stort samhällsintresse, något som de drar nytta av, precis som andra hybridorganisationer. Konsultchefen anser att företaget fungerar som vilket aktiebolag som helst, men att det statliga ägandet tillför en stabilitet och långsiktighet. Buffat (2014) menar på att denna unika egenskap ger företaget en bättre image och en högre status än sina konkurrenter på marknaden. Det kan således finnas ett vinstintresse i att ha ett stort samhällsintresse. Konsultchefen förklarar att Lernia även är svenskägt, vilket är unikt på den marknad de verkar på. Detta gör att de har god kunskap om sin bransch och marknad, vilket i sin tur leder till att de blir ett eftertraktat bolag. Konsultchefen menar på att de drar fördel av detta, vilket således innebär att de ser ett vinstintresse i att vara statligt ägda.

6.4 Lernias mål och identitet i kombination

Thomasson (2013) menar att hur staten väljer att styra sina bolag, påverkar hur hybridiseringen i ett bolag ser ut. Lernias tre mål visar att företaget har både ett vinstintresse och ett samhällsintresse och således är hybridiserade. Vid närmare anblick på målen anses lönsamhetsmålet endast utgöra ett vinstintresse, hållbarhetsmålet endast ett samhällsintresse och kompetenspartner både ett vinstintresse och ett samhällsintresse. Här får vi således en tydlig förklaring till att Lernia är hybridiserade, då deras ägare har valt ut mål som uppfyller båda intressena och dessutom får båda intressena ta lika stor plats i verksamheten. I Lernia anses det också föreligga målöverensstämmelse både vertikalt och horisontellt. Det finns således en balans mellan målen, vilket Thomasson (2013) anser är ett krav för att en hybridorganisation ska kunna styras. Att målstyrning innebär att mål sätts och sedan är det upp till medarbetarna i organisationen att nå dem, gör att vägen dit beror mycket på medarbetarna själva (Bruzelius & Skärvad, 2011). Analysen av företagets identitet visar på att den är starkt präglad av ett samhällsintresse. *Hjärtat* i företaget är närvarande i allt som de anställda gör och genomsyrar hela verksamheten, det är således en del av Lernias kultur. Tolkningen av empirin blir därför att de officiellt har lika stora intressen av både vinst och samhälle genom målen men medarbetarna präglas av ett stort samhällsintresse på sin väg mot att nå dem, vare sig målets karaktär.

Att medarbetarna anser att målen är olika viktiga för dem personligen kan därför också kopplas till detta. De har alla ett mål som de tycker är lite viktigare än de andra. Det kan vara finansiella mål, hållbarhetsmål eller kompetenspartner, men vare sig vilket mål det är har de ändå ett samhällsintresse som finns där i bakgrunden, vilket de tar hänsyn till i arbetet mot att nå målen. Detta avslutar analysen och leder vidare till studiens slutsatser.

7 Diskussion och slutsats

I detta avslutande kapitel läggs studiens slutsatser fram i frågan "Hur kan hybridisering i statligt ägda bolag uppfattas?" Slutsatserna redovisas i styrkeordning, där den starkaste slutsatsen redovisas först och resterande i fallande ordning. Därefter följer en diskussion kring slutsatserna för att sedan avsluta med vad som hade varit intressant att studera i fortsatt forskning.

7.1 Slutsatser

Det finns en balans mellan vinstintresse och samhällsintresse, och därav balans mellan styrlogikerna.

Vi kan konstatera att hybridiseringen i statligt ägda bolag är tydlig i de områden vi valt att undersöka, alltså mål och identitet. I bolagets mål finns det en balans mellan vinstintresse och samhällsintresse och därav balans mellan de olika styrlogikerna, affärsmässighet och demokrati. Staten som ägare har mål med både vinstintresse och samhällsintresse för de bolag de äger, och detta präglar också de mål som sedan sätts i bolagen. Tidigare studier visar på att medarbetare i statligt ägda bolag tycker att de har ett samhällsansvar och därav är mål som arbetar för detta viktiga. Bolagen har tydliga krav på sig från staten att de ska vara en förebild, de ska tåla genomlysning samt att det ska vara ordning och reda i företaget. Dessa krav tillsammans med bolagens mål om mångfald och jämlikhet är hårda krav som inte finns i samma utsträckning hos andra aktörer på marknaden. I aktiebolag med privat ägare har man oftast *ett* endimensionellt mål som är vinst (Jordahl, 2009), vilket gör att mål med samhällsintresse inte prioriteras lika högt som de gör i statligt ägda bolag. Dock måste statligt ägda bolag som är verksamma på en konkurrensutsatt marknad vara affärsmässiga och prestera, vilket innebär att de även har ett vinstintresse i sina mål.

Bolagets identitet präglas av ett stort samhällsintresse.

En annan slutsats som vi kan dra utifrån studien är att statligt ägda bolags identitet präglas främst av ett stort samhällsintresse, trots att de verkar på en konkurrensutsatt marknad. Detta samhällsintresse syns i medarbetarnas sätt att agera i arbetet mot att nå målen. Detta innebär inte att medarbetarna i statligt ägda bolag avstår från att agera med vinstintresse, utan bara att samhällsintresset alltid finns som bakgrunden i de val och beslut som görs. Vår studie visar på att medarbetarna i statligt ägda bolag ser denna typ av bolag som snälla bolag, företag med *hjärta*. Detta visar på ett samhällsintresse vilket är unikt i jämförelse med de andra aktörerna på marknaden. Därav är statligt ägda bolag differentierade, vilket gör att de är attraktiva på marknaden. På detta sätt blir alltså att ha ett samhällsintresse ett sätt att uppnå vinst.

De anställdas åsikter om vilket mål som är viktigast varierar beroende på var i organisationen de arbetar.

Vi kan också se att vilket mål medarbetarna i statligt ägda bolag lyfter upp som viktigast kan variera beroende på var i organisationen de arbetar. Arbetar medarbetaren centralt och således nära ägaren är den mer influerad av samhällsintresset och därav prioriterar dessa typer av mål. Arbetar medarbetaren lokalt och nära kund präglas också hans sätt att prioritera av ett samhällsintresse, då denne vet vad som behövs och vad som efterfrågas på marknaden. Alla medarbetare i organisationen, oavsett position och placering har dock ett samhällsintresse i sitt sätt att agera och vara i organisationen, enligt tidigare slutsats.

7.2 Diskussion

Då en fallstudie ligger till grund för ovanstående slutsatser så kan vi bara visa på hur en hybridorganisation *kan* uppfattas. Därför är det möjligt att hybridisering i statligt ägda bolag också kan beskrivas på andra sätt än det som presenterats här. Då det inte finns så många tidigare studier kring hybridisering så var vårt syfte att utforska ämnet och väcka frågor, inte ge några exakta svar. Våra slutsatser är därför inte generaliserbara till mer än en teoretisk nivå.

Denna studie har visat på att statligt ägda hybridorganisationer är unika på ett sätt som gör att de skiljer sig mot privatägda bolag. Till en början hade vi uppfattningen om att hybridiseringen gjorde bolagen svåra att styra och omöjliga att greppa, men genom denna studie har vi dock kommit fram till att vara ett hybridiserat statligt ägt bolag kan vara något positivt. De har en konkurrensfördel i att ha ett stort samhällsintresse och så länge det finns en balans mellan de olika styrlogikerna, vilket innebär bland annat tydliga och lika prioriterade mål, så går också organisationen att styra. Att hybridorganisationer inte har ett endimensionellt mål om vinst kanske därför inte ska dömas ut redan från början.

Att de går så pass bra som det faktiskt gör att kombinera styrlogikerna och därför ha både ett samhällsintresse och ett vinstintresse, tror vi dock har och göra med den rådande högkonjunkturen. Idag kan bolagen fokusera på de aktiviteter som ger extra samhällsnytta eftersom verksamheten rullar på i hög takt ändå. Frågan är därför hur det hade sett ut om läget varit annorlunda, alltså lågkonjunktur. Hade de valt att låta lönsamheten falla eller hade de blivit tvungna att prioritera bort de aktiviteter som inte ger bästa ekonomisk avkastning?

7.2.1 Fortsatt forskning

Enligt ovan resonemang hade det därför varit intressant att studera hybridisering i statligt ägda bolag över tid, vilket således innebär att en longitudinell studie skulle behöva göras. Genom en sådan studie får man möjlighet att studera både högkonjunktur och lågkonjunktur, vilket hade gett ämnet, hybridisering i statligt ägda bolag, en ny dimension. Att även studera fler statligt ägda bolag ger också mer empiriskt underlag och således får slutsatserna högre extern giltighet.

Referenser

- Bemanningsföretagen (2016). *Topp 25*. Hämtad 1 februari 2017, från https://www.bemanningsforetagen.se/storage/ma/0d8376612df941ae805d2724f43ab67d/a408879bdb9c4e8e9f2ee4b3888b51b6/pdf/17D31898C72AE2D8A91EBC8A97B12641031D8961/Topp_25_total_Q3_2016.pdf
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. doi: 10.1111/1467-6486.00284
- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C. & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *The Academy of Management Perspectives*, 29(1), 92-114. doi: 10.5465/amp.2013.0069
- Buffat, A. (2014) Public on the outside, private on the inside: the organizational hybridization, sense of belonging and identity strategies of the employees of a public unemployment insurance fund in Switzerland. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1) 70-88. doi: 10.1177/0020852313511389
- Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2011) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Dir 2011:33. *Regeringskansliets förvaltning av företag med statligt ägande*. Stockholm: Finansdepartementet.
Från <http://www.regeringen.se/rattsdokument/kommittedirektiv/2011/04/dir.-201133/>
- Hai, S & Daft, R.L. (2016). When missions collide: Lesson from hybrid organizations for sustaining a strong social mission. *Organizational Dynamics* 45, 283-290. doi: 10.1016/j.orgdyn.2016.10.003
- Holmblad Brunsson, K. (2005). *Ekonomistyrning: om mått, makt och människor*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johansson, U. & Skoog, M. (2007). *Verksamhetsstyrning - för utveckling, förbättring och förändring*. Malmö: Liber
- Joldersma, C. & Winter, V. (2002). Strategic management in hybrid organizations. *Public Management Review*, 4(1), 83-99. doi: 10.1080/14616670110101708
- Jordahl, H. (2009). *Privat och statligt ägande: Vad säger forskningen?* (FORES Policy Paper, nr 2009:1). Stockholm: FORES. Från <https://www.scribd.com/document/9698081/Privat-och-statligt-agande-Vad-sager-forskningen-FORES-Policy-Paper-2009-1>
- Kickert, WJM (2001) Public management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies. *International Public Management Journal*, 4(2001) 135-150.
Från https://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiy6cSWgYHUAhXMBZoKHS9yCA0QFggqMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ipmn.net%2Findex.php%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc_download%2F57-public-management-of-hybrid-organizations-governance-of-quasi-autonomous-executive-

agencies&usg=AFQjCNHaA913SM5qw6EM845-
fOt1KBH6Dg&sig2=DjLe98xOvIcgsspuOS5-4A

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lernia AB (2014). *Lernia årsredovisning och hållbarhetsredovisning 2013*. Hämtad 2 april 2017, från <https://www.lernia.se/om-lernia/om-oss/ekonomisk-information/>

Lernia AB (2016). *Lernia årsredovisning och hållbarhetsredovisning 2015*. Hämtad 24 januari 2017, från <https://www.lernia.se/om-lernia/om-oss/ekonomisk-information/>

Lernia AB (2017). *Lernia årsredovisning och hållbarhetsredovisning 2016*. Hämtad 3 april 2017, från <https://www.lernia.se/om-lernia/om-oss/ekonomisk-information/>

Lindvall, J (2011). *Verksamhetsstyrning - från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur AB

Lunds universitet (u.å.). *Forskningsportal: Anna Thomasson*. Hämtad 6 april, 2017, från Lunds Universitet,
[http://portal.research.lu.se/portal/sv/persons/anna-thomasson\(013ecb63-8fb3-42fc-b002-50dde5a54a5b\).html#Översikt](http://portal.research.lu.se/portal/sv/persons/anna-thomasson(013ecb63-8fb3-42fc-b002-50dde5a54a5b).html#Översikt)

Melewar, T.C. & Karaosmanoglu, E. (2006) Seven dimensions of corporate identity – A categorisation from the practitioners' perspective. *European Journal of Marketing* 40(7/8) 846-869 doi: 10.1108/03090560610670025

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Pearson Education

Nilsson, F., Olve, N-G. & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber AB

Regeringen (2016) *Mål för bolag med statligt ägande*. Hämtad 13 april 2017 från www.regeringen.se/regeringens-politik/bolag-med-statligt-agande/mal-for-bolag-med-statligt-agande/

RIR 2017:1. *Statens bolagsinnehav: Aktualiteten i det statliga bolagsinnehavet*. Stockholm: Intellecta Corporate AB. Från <http://www.riksrevisionen.se/sv/rapporter/Rapporter/EFF/2017/Statens-bolagsinnehav--Aktualiteten-i-det-statliga-bolagsinnehavet/>

Rombach, B (1991) *Det går inte att styra med mål!* Lund: Studentlitteratur AB

Skr 2015/16:140. *2016 års redogörelse för bolag med statligt ägande*. Stockholm: Intellecta Corporate AB. Från <http://www.regeringen.se/rattsdokument/skrivelse/2016/06/skr.-201516-140/>

Skärvad, P-H. & Olsson, J. (2011). *Företagsekonomi 100*. Malmö: Liber AB

SOU 1997:38. *Myndighet eller marknad. Statsförvaltningens olika verksamhetsformer*. Stockholm: Förvaltningspolitiska kommissionen. Från <http://regina.kb.se/sou/>

SOU 2012:14. *Ekonomiskt värde och samhällsnytta: förslag till en nya statlig ägarförvaltning*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer. Från <http://www.regeringen.se/49bb34/contentassets/5ee24b7556e24b45915ceba779d50117/ekonomisk-varde-och-samhallsnytta---forslag-till-en-ny-statlig-agarforvaltning-hela-dokumentet-sou-201214>

Söderfjäll, S. & Svensson, C. (2017). *En liten bok om mål*. Stockholm: Natur & Kultur AB

Thomasson, A. (2009a). Exploring the ambiguity of hybrid organisations: a stakeholder approach. *Financial Accounting & Management*, 25(3) 353-365. doi: 10.1111/j.1468-0408.2009.00481.x

Thomasson, A. (2009b). *Navigating the landscape of ambiguity - A stakeholder approach to the governance and management of hybrid organisations*. Lund: Lund Institute of Economic Research.

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

Transparency International. (2016). *Corruption Perceptions index 2016*. Hämtad 25 april 2017 från http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Publications Ltd.

Bilaga 1

Intervjuguide 1:

Vilken är din huvuduppgift/roll på Lernia?

Hur styrs ni överlag? Finns det några specifika modeller eller teorier som ni förhåller er till?

Mål och målföljning:

Vilka mål har ni?

Vilka mål fokuserar ni mest på just nu?

Varför är just dessa mål viktiga?

Mäter ni målen? Hur? Uppföljning?

Känner ni av krav från till exempel regeringen som avspeglas i era mål?

Märker ni av att ni ägs av staten?

Intervjuguide 2:

Vad är din huvuduppgift/ dina uppgifter på Lernia?

Hur länge har du arbetat på Lernia?

Mål och målföljning:

Vilka mål har ni?

Vilka mål fokuserar ni mest på just nu?

Varför är just dessa mål viktiga?

Märker ni av att ni ägs av staten?

Känner ni av krav från till exempel regeringen som avspeglas i era mål?

Hur stor påverkan har ni inom Lernia i utformandet av styrningen och målen ni arbetar mot?

Hur gör ni för att nå dem?

Hur ser styrningen ut i övrigt? Målstyrning?

Har styrningen och företagets mål förändrats under den tid som du arbetat här?

Finns det någon anledning till att ni valt att använda målstyrning? Vad är det ni tycker är bra med just målstyrning?

Vad är målstyrning för dig? Hur definierar du/Lernia målstyrning?

Ser ni någon svårighet med målstyrning i och med att ni har många olika divisioner inom Lernia? Finns det svårigheter att hitta mål som passar alla? Lönsamhetsmål hos de lärare som är anställda t.ex.?

Tycker du att organisationen förändrades i och med förändringen i organisationsstrukturen 2013, när det blev divisioner osv. Till exempel i fråga om styrning och mål?

Tycker du att det finns en strävan i företaget mot att likna andra aktiebolag som inte ägs av staten?

Ser du någon fördel med att ägas av staten?

Kan en avdelning läggas ner? Har det gjorts?

Identitet

Händer detta att personer inom företaget och intressenter har olika åsikter hur Lernia ska styras?

Kan vissa anse att det ska styras som en förvaltning, medan andra vill styra det som ett aktiebolag?

Känner ni att andra intressenter har förväntningar på er styrning?

Eina van Huizen

Sara Olsson



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se