



Examensarbete, 15 hp, för  
Kandidatexamen i företagsekonomi: Redovisning och Revision  
VT 2016

## **CSR i ett kommunalt bostadsbolag – Hur ser det ut?**

En kvalitativ studie med MKB som modell

Emma Grönvall och Sandra Törnblad

Sektionen för hälsa och samhälle

**Författare**

Emma Grönvall och Sandra Törnblad

**Titel**

CSR i ett kommunalt bostadsbolag – Hur ser det ut?  
En kvalitativ studie med MKB som modell

**Handledare**

Leif Holmberg

**Examinator**

Pernilla Broberg

**Sammanfattning**

Att företag arbetar med CSR blir mer och mer populärt och nuförtiden förväntar sig intressenter att företag arbetar med miljömässiga och sociala frågor. I takt med att CSR används flitigare har konceptet även spridits till kommunala bolag. Kommunala bostadsbolags arbete med CSR är relativt outforskat samtidigt som endast ett fåtal studier visar på hur CSR uppfattas av bolagets intressenter. Kommunala bostadsbolag finns till för att erbjuda bostäder till kommuninvånarna och är därför en viktig del av samhället.

Syftet med studien är att få en förståelse för ett kommunalt bostadsbolags användning av CSR samt hur det uppfattas både internt och externt.

MKB har valts ut som studieobjekt eftersom de är ett av Sveriges största kommunala bostadsbolag och arbetar aktivt med CSR. Den genomförda studien baseras på en kvalitativ metod i form av intervjuer. Respondenterna är anställda på olika nivåer inom MKB samt externa samarbetsparter och hyresgäster. Totalt genomfördes 11 semistrukturerade intervjuer samt 7 kortare och strukturerade intervjuer.

De erhållna svaren från respondenterna har analyserats mot institutionell teori, intressentmodellen och legitimitetsteorin, och visar på att uppfattningen av CSR skiljer sig åt mellan de anställda och hyresgästerna. Skillnaderna beror främst på bristande kommunikation men även bristande intresse och språksvårigheter från hyresgästernas sida.

Studien bidrar till en förståelse för hur ett kommunalt bolag arbetar med CSR samt hur det uppfattas av de anställda och hyresgästerna. Därutöver kan den ses som en inspiration för andra företag som arbetar med eller vill arbeta med CSR.

**Ämnesord**

CSR, socialt ansvarstagande, samhällsansvar, kommunalt bostadsbolag, intressenter, hyresgäster

**Authors**

Emma Grönvall och Sandra Törnblad

**Title**

CSR in a municipal housing company – How does it appear?  
A qualitative study with MKB as a study object

**Supervisor**

Leif Holmberg

**Examinor**

Pernilla Broberg

**Abstract**

There is a growing interest to work with CSR among today's companies and nowadays stakeholders expect companies to work with environmental and social issues. As CSR has become widely used, it has spread to municipal companies. Municipal housing companies work with CSR is a relatively unexplored field and only a few studies show how CSR is perceived by its stakeholders. Municipal housing companies provide homes for the local community, and is therefore an important part of society.

The purpose of this study is to gain an understanding of a municipal housing company's use of CSR and also how it is perceived internally and externally.

MKB was selected as the study object due to the fact that they are one of the largest municipal housing companies in Sweden who works with CSR. The study is based on a qualitative approach and is conducted through interviews. The respondents consisted of employees at various levels within the company and external cooperation partners as well as tenants. In all, 11 semi-structured interviews and 7 shorter and structured interviews were conducted.

The respondents' answers combined with Institutional theory, Stakeholder theory and Legitimacy theory, shows that the perceived image of CSR differs between the respondents. The differences mainly depend on lack of communication and lack of interest as well as language barriers from the tenants' point of view.

The study contributes to an understanding of how a municipal housing company works with CSR. In addition, it may be an inspiration for other companies work with CSR.

**Keywords**

CSR, social responsibility, municipal housing company, stakeholders, tenants

# Förord

Efter 15 intensiva veckor är uppsatsen äntligen färdig. Det har varit tufft men också väldigt lärorikt och inspirerande. Vi vill tacka MKB för att vi fick titta på hur ni arbetar med socialt ansvarstagande. Samtidigt vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter som svarat på våra frågor med stort engagemang.

Vi vill även tacka vår handledare Leif Holmberg för att han låtit oss arbeta självständigt medan han har stöttat oss i bakgrunden. Avslutningsvis vill vi skicka en massa kärlek till våra familjer som har stöttat oss under hela utbildningen. Tack!

Kristianstad, maj 2016

---

Emma Grönvall

---

Sandra Törnblad

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	6
1.1 Problematisering .....	7
1.2 Syfte .....	9
1.3 Frågeställning.....	9
1.4 Disposition .....	9
2. Metod .....	10
2.1 Vetenskaplig metod .....	10
2.2 Metodval .....	10
2.3 Undersökningsdesign.....	11
2.4 Datainsamling .....	12
2.5 Analysmetod .....	15
2.6 Metodkritik .....	15
3. Teoretisk referensram .....	17
3.1 Begreppet CSR .....	17
3.2 Teorier bakom CSR .....	17
3.3 Institutionell teori kopplat till CSR.....	19
3.3.1 Isomorfismer .....	19
3.3.2 Decoupling.....	20
3.4 Intressentmodellen kopplat till CSR .....	20
3.4.1 Intressent- och agentteori kopplat till CSR.....	22
3.5 Legitimitetsteori kopplat till CSR.....	22
4. Beskrivning och Analys.....	24
4.1 Socialt ansvarstagande ur MKBs perspektiv .....	24
4.1.1 Förväntningar på MKB .....	25
4.2 Sociala projekt .....	28

4.3 Det viktigaste för hyresgästerna .....	29
4.3.1 Hårda värden .....	30
4.3.2 Mjuka värden.....	31
4.4 Hyresgästen i fokus .....	32
4.5 Kontakten med hyresgästerna .....	33
4.6 Hyresgästernas möjligheter att påverka .....	35
5. Slutledning .....	37
5.1 Resultat och teoretisk anknytning .....	37
5.2 Slutsats .....	39
5.3 Diskussion .....	40
5.4 Styrkor och svagheter.....	41
5.5 Samhälleliga bidrag och förslag till vidare forskning .....	42
6. Referenser.....	43
Bilagor .....	46
Bilaga 1 – Intervjuguide Hyresgäst.....	46
Bilaga 2 – Intervjuguide Husvärd .....	46
Bilaga 3 – Intervjuguide Fastighetsförvaltare .....	47
Bilaga 4 – Intervjuguide Bosocial utvecklare och Kundtjänst.....	47
Bilaga 5 - Intervjuguide Chef.....	48
Bilaga 6 – Intervjuguide Boost.....	49
Bilaga 7 – Intervjuguide Trygghetsjouren .....	49
Bilaga 8 – The pyramid of corporate social responsibility .....	50
Bilaga 9 – Viktiga ord och teman från empirin.....	51

## Figurförteckning

Figur 3.1 – Tripple bottom line.....	17
Figur 3.2 – Carrolls CSR-pyramid.....	50
Figur 5.1 – Hyresgästernas känsla av trygghet och trivsel .....	37
Figur 5.2 – Socialt ansvarstagande .....	38

## Tabellförteckning

Tabell 2.1 – Respondentförteckning.....	12
Tabell 2.2 – Könsfördelning bland respondenterna.....	13

# 1. Inledning

De senaste 20 åren har användandet av *Corporate Social Responsibility* (CSR) ökat kraftigt enligt Fifka, särskilt bland europeiska och nordamerikanska bolag (Doh & Guay, 2006; Castelo Branco, Delgado, Sa, & Sousa, 2014). Just nu är CSR ett högaktuellt ämne bland företagsledningar runt om i världen (Castelo Branco m.fl., 2014). Arbetet med CSR har förändrats från att främst ha använts som en reaktion på en inträffad skandal till att numera användas proaktivt för att förhindra legitimitetsbrister mellan företag och intressenter. På grund av flertalet inträffade bolagsskandaler, så som exempelvis Enronskandalen och BPs oljeutsläpp, har trycket på företag att ta sitt samhällsansvar ökat vilket lett till att allt fler företag arbetar aktivt med CSR (Arvidsson, 2010). Enligt Hallvarsson och Halvarsson (2009) arbetade hela 78 % av Europas största företag med CSR år 2009. I Arvidssons (2010) studie framhålls att enligt *Investor relation managers* (IRMs) framställs CSR-rapporter främst till ägarna och investerare, men att IRMs trots det märker av ett ökat intresse för CSR även bland andra intressenter.

Trots att begreppet CSR är ett globalt uttryck samt att det debatterats av många forskare, har ingen klar definition av begreppet framkommit (Lindh, 2014; Svenskt Näringsliv, 2008). Den Europeiska Unionen beskriver CSR som ”a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (i Bhattacharyya, 2014. s.718). Enligt Doh och Guay (2006) innebär CSR att företag antas ha ett ansvar som sträcker sig längre än till aktieägarna, nämligen att inkludera andra intressenter som berörs av företagets aktiviteter och även samhället i stort. Den svenska benämningen på CSR är *samhällsansvar* och innefattar miljömässiga, ekonomiska och sociala frågor. Studien fokuserar på de sistnämnda, sociala frågorna. I uppsatsen benämns det även som *socialt ansvarstagande*.

Den stora utvecklingen och uppmärksamheten kring CSR har gjort att CSR-arbete blivit allt mer väsentligt, i såväl privata som kommunala bolag. En av de största skillnaderna mellan kommunala och privata bolag är att kommunala bolag har som huvuduppgift att bidra med service och en bättre välfärd för kommuninvånarna (Tagesson, Klugmang, & Lindvall Ekström, 2013). Enligt *Global Reporting Initiative*, GRI, anses de även vara föredömen för andra bolag när det kommer till att just ta samhällsansvar och skapa legitimitet (Tagesson m.fl., 2013). Ett led i att ta ett samhällsansvar samt att skapa



legitimitet är att göra intressenter medvetna om vad bolaget faktiskt gör för att förbättra samhället. Det är därför som det blivit allt vanligare att kommunala bolag publicerar information om CSR-arbetet på sina hemsidor samt via andra kanaler, exempelvis via Facebook.

Efter att ha studerat flertalet hemsidor tillhörande kommunala bostadsbolag i Sverige, nås slutsatsen att många, särskilt de större bolagen, arbetar aktivt med CSR. Det har skett på grund av att bostadsmarknaden har förändrats under de senaste åren från att vara hårt reglerad till att bli allt mer marknadsorienterad (Blomé, 2012). Det har medfört att kommunala bostadsbolag idag är verksamma på en öppen marknad på samma villkor som privata bostadsbolag. Det innebär att fokus ligger på att ta hänsyn till samhällets krav och förväntningar för att kunna konkurrera mot bolagen inom samma bransch (Blomé, 2012). Ur ett kommunalt bostadsbolags perspektiv är det viktigt att möta hyresgästernas förväntningar genom att framförallt fokusera på att leverera service och skapa trygga boendeformer. Det är främst ur det här perspektivet som arbetet med CSR har vuxit fram och utvecklats i kommunala bostadsbolag. Det är en anledning till att nybyggnationer idag är mer anpassade till människors specifika behov i form av livskvalitet och god hälsa (Boverket, 2016; Blomé, 2012).

Det som driver företagen att arbeta med CSR är bland annat för att det kan leda till en ökad legitimitet, alltså en förbättrad relation mellan företagen och dess intressenter (Freeman, 1984). Vilka som är en organisations intressenter skiljer sig dock åt mellan olika branscher samt på vilken marknad företagen verkar. Inom kommunala bolag är det framförallt viktigt att kunna anpassa sin verksamhet för att passa så många som möjligt då de verkar på en marknad som styrs av hela samhällets förväntningar. Det är därför intressant att titta på kommunala bostadsbolag då de påverkas av så många, både kommunen och hela kommunsamhället. Då bostadsbolags syfte är att förse samhället med bostäder är det viktigt att ta hänsyn till flertalet önskemål och förväntningar för att få fram en plats att bo på som passar alla, vilket är en komplex uppgift.

## **1.1 Problematisering**

Mestadelen av forskning kring CSR har länge fokuserat på multinationella bolag alternativt bolag i privat sektor, mycket lite fokus har lagts på hur CSR fungerar i helt eller delvis offentligt ägda bolag (Lauesen, 2011). Trots att statligt och kommunalt ägda bolag endast utgör 0,3 % av samtliga företag i Sverige (SCB, 2015) står de för nästan 10

% av förädlingsvärdet i näringslivet vilket visar på att de är en viktig del i Sveriges BNP (SCB, 2014). De statliga och kommunala bolagen har ett ansvar att förvalta samhällets gemensamma resurser samt att leverera allmännyttiga tjänster till samhällsinvånarna, så som elnät, infrastruktur samt bostäder. De offentligt ägda bolagen har därför ett stort ansvar för upprätthållandet av välfärdssamhället vi lever i.

Enligt Boverket (2016) finns det nästan ett allmännyttigt<sup>1</sup> bostadsbolag i varje kommun i Sverige, uppskattningsvis saknar endast 19 av 290 kommuner ett allmännyttigt bostadsbolag. Kommunala bostadsbolag har en stor och komplex uppgift att utföra i samhället då de förväntas erbjuda bra bostäder till rimliga hyror som ska finnas tillgängliga för alla kommuninvånare (Tagesson m.fl., 2013). Dessutom konkurrerar de med flertalet privata aktörer på samma marknad, vilket ställer krav på deras marknadsföring samt att vara ett gott föredöme för de andra bostadsbolagen att följa (Blomé, 2012). Förutom att det arbetar på en öppen marknad råder det även en stor bostadsbrist i stora delar av Sverige vilket sätter press på de kommunala bolagen att ta ett ansvar och bygga fler bostäder.

Blomé (2012) hävdar att CSR i bostadsbolag består av sociala initiativ från företagets sida i kombination med ett samarbete med de boende, myndigheter, skolor samt andra ideella organisationer. Målet med CSR-arbetet borde därför vara att förbättra hyresgästernas levnadsförhållanden genom ökad säkerhet och nöjdhet (Blomé, 2012). Däremot påpekar Arvidsson (2010) i sin studie att den största anledningen till företags användande av CSR är att undvika ett dåligt rykte. Målet är därmed inte att arbeta med CSR för att bidra positivt till samhället utan för att endast gynna företaget själv.

För att företag ska upplevas ta ett stort samhällsansvar måste CSR-arbetet vara synligt både för interna och externa intressenter (Maignan m.fl., 1999 i Arvidsson, 2010). Därför är det viktigt att använda sig av rätt kanaler samt att sända ut korrekt information för att få positiv effekt. Det är vanligast att företag endast publicerar positivt CSR-beteende och låter det negativa vara glömt (Gray m.fl., 2010 i Fernando & Lawrence, 2014). Därför finns det även de som är kritiska till företags arbete med CSR då företagen ofta försöker framställa sig som bättre än vad de faktiskt är.

---

<sup>1</sup> Boverket har hämtat sina uppgifter från SCB som beskriver begreppet *allmännyttiga bostadsbolag* som ”aktiebolag, ekonomiska föreningar eller stiftelser som i sin verksamhet huvudsakligen förvaltar fastigheter med bostadslägenheter upplåtna med hyresrätt och som tidigare godkänts som allmännyttigt bostadsföretag”.

Medan forskning visar på att allmänheten har förmågan att påverka företag att agera på ett visst sätt, saknas det studier på hur vanliga invånare stödjer CSR-arbete (Lindh, 2014). Uppfattas arbetet med CSR så som företag tror eller önskar, eller uppfattas det kanske inte alls? Det är möjligt att det finns väldigt skilda bilder av hur arbetet ser ut mellan ledningen, anställda samt hyresgäster. Det är därför intressant att studera det här fenomenet för att få förståelse för hur företag och kunder uppfattar CSR-arbetet samt att se om uppfattningarna stämmer överens.

## **1.2 Syfte**

Syftet är att få en förståelse för ett kommunalt bostadsbolags användning av CSR samt hur det uppfattas både internt och externt.

## **1.3 Frågeställning**

- Hur används CSR i ett kommunalt bostadsbolag?
- Hur uppfattar de anställda CSR-arbetet?
- Hur uppfattar hyresgästerna CSR-arbetet?

## **1.4 Disposition**

Resultatet av den här studien ger en förståelse för hur CSR används i ett kommunalt bolag samt hur det uppfattas av anställda och hyresgäster. För en bättre förståelse av studien går det att läsa om hur studien har genomförts och vilka metoder som har använts i kapitel 2. Därefter, i kapitel 3, presenteras relevanta teorier kopplade till ämnet samt en beskrivning av CSR för att ge läsaren den förståelse som behövs vidare i uppsatsen. Därefter analyseras den insamlade empirin mot de nämnda teorierna i kapitel 4. Avslutningsvis följer en slutledning i kapitel 5 där studiens resultat och slutsatser presenteras följt av förslag till vidare forskning. Använda intervjuguider finns bifogat bland bilagorna.

## **2. Metod**

I det här kapitlet beskrivs studiens utformning och genomförande. Först presenteras forskningsansatsen och en motivering till valet av metod. Det följs av undersökningsdesignen och därefter beskrivs hur datainsamlingen genomförts. Avslutningsvis presenteras tillvägagångssättet till hur materialet analyserats samt en metodkritik.

### **2.1 Vetenskaplig metod**

Syftet och frågeställningen som forskningen baseras på ligger till grund för valet av metod. Uppsatsen bygger på en abduktiv ansats eftersom empirin kombinerats med teorier från tidigare forskning (Alvesson & Skoldberg, 2008). Ansatsen är även att föredra om det som studeras syftar till att förklara eller förstå något (Kvale & Brinkmann, 2014). Alvehus (2013) menar även att man genom en abduktiv ansats kan upptäcka nya aspekter i det som studeras, som i sin tur kan leda till att teorin utvecklas och modifieras. Det innebär att en förnyad teori då kan återspeglas mot det empiriska materialet (Alvehus, 2013). I det här fallet har teori och empiri varvats med varandra för att på så sätt ge en bredare förståelse. Fördelen med det här tillvägagångssättet är att det finns en öppenhet mot både teori samt empiri och medför att respektive del kan modifieras i efterhand. Då den abduktiva ansatsen i det här fallet används för att förklara och förstå ett kommunalt bostadsbolags arbete med CSR, med fokus på sociala frågor, gjordes bedömningen att en kvalitativ metod var att föredra. Tillvägagångssättet av en kvalitativ metod motiveras med att det ger en förståelse medan en kvantitativ metod snarare ökar generaliserbarheten (Denscombe, 2016).

### **2.2 Metodval**

Uppsatsens syfte var att få en förståelse för hur CSR används i ett kommunalt bostadsbolag och hur det i sin tur uppfattas både internt och externt. För att erhålla en förståelse för olika personers uppfattning av CSR-arbetet utfördes en kvalitativ studie i form av intervjuer. I det här fallet bedömdes en kvalitativ undersökningsmetod vara mest lämplig då det krävdes att frågorna ställdes relativt öppna och med möjlighet till följdfrågor för att beskriva hur olika personer uppfattar fenomenet, samt för att få en ökad förståelse. En kvantitativ metod kan vara att föredra i ett senare steg om man skulle testa studiens resultat mot en bredare population för att undersöka generaliserbarheten

(Denscombe, 2016). Däremot är det viktigt att veta exakt vilka faktorer som ska testas vilket inte var tydligt innan den här studien. I det här fallet var det nödvändigt att använda öppna frågor för att få insikt i de intervjuade personernas tankar och åsikter samt att det var enkelt att bygga vidare på respondenternas svar genom följdfrågor. Målet med intervjuerna var att försöka hitta ett mönster att analysera och dra slutsatser utifrån.

## 2.3 Undersökningsdesign

Ett första steg i att utföra studien var att välja ut ett företag som arbetar aktivt med CSR. Därför har MKB<sup>2</sup> valts ut som studieobjekt, då de är ett av Sveriges största kommunala bostadsbolag som lägger stor vikt vid att arbeta med socialt ansvar i närområdet.

För att undersöka och ge svar på forskningsfrågorna gjordes en uppskattning att 10-15 intervjuer med personer på olika nivåer inom företaget samt ett urval av deras kunder skulle vara lämpligt. För att nå en hög grad av objektivitet har fokus legat på att undvika ledande frågor samt att ställa frågor anpassade till respondenternas kunskaper om CSR samt utifrån deras yrkesroll. Det innebär att mycket tid ägnades åt att planera upplägget av intervjuguiderna samt formuleringen av frågorna. Intervjufrågorna utformades utefter vilka förkunskaper respondenterna hade samt beroende på vilken nivå de interna respondenterna arbetade. Hyresgäster och husvärdar är mindre insatta i vad begreppet CSR betyder och behövde därför en annan typ av frågor än de interna kontakterna som arbetar på en högre nivå. Därutöver är intervjuguiderna uppbyggda med fokus på just MKBs sociala ansvar då bolagets affärsplan och årsredovisning har använts för att utforma frågorna. I kombination med underlaget från MKB har även de utvalda teorierna intressentmodellen<sup>3</sup>, legitimitetsteorin<sup>4</sup> och institutionella teorin<sup>5</sup>, som beskrivs i nästkommande avsnitt, använts till att formulera frågor kopplade till uppsatsens ämne.

Från MKBs affärsplan samt årsredovisning valdes uttryck, påståenden och teman ut som hängde samman med MKBs sociala ansvarstagande. De trycker framförallt på uttrycken *modiga*, *enkla* och *tillsammans*, vilka beskrivs vara deras kärnvärden för att uppnå visionen, ett hem för alla. Modiga innebär framförallt att de ska stå för vad de gör och samtidigt inkludera allas idéer och tankar. Uttrycket enkla betyder att MKB ska vara

---

<sup>2</sup> MKB Fastighets AB är Malmö stads kommunala bostadsbolag.

<sup>3</sup> Stakeholder theory

<sup>4</sup> Legitimacy theory

<sup>5</sup> Institutional theory

öppna och enkla att kommunicera med för att alla ska känna att de kan vara med och påverka. Tillsammans beskrivs som ett sätt att inkludera såväl anställda som kunder och samarbetsparter för att dra nytta av varandras olika tankar och aspekter för att utveckla nya projekt. MKB kommunicerar mycket om hur alla ska vara med och påverka för att känna delaktighet och därmed bygga upp ett förtroende för bolaget. Inom teorierna intressentmodellen, institutionell teori och legitimitetsteorin är förtroende ett centralt begrepp i arbetet med CSR då det inom samtliga teorier handlar om att leva upp till förväntningar men samtidigt inkludera företagets intressenter som får vara med och bestämma och inspirera. Eftersom medbestämmande, inspiration och kommunikation lyfts fram som viktiga delar i CSR-arbetet har utformningen av intervjufrågorna därför fokuserat på just det. Samtliga frågor går att hitta i bilaga 1 – 7 och några exempel är: ”Upplever du att du kan vara med och påverka det som MKB arbetar med?” ”Hur arbetar MKB för att se till att alla medarbetare känner sig inkluderade?” ”På vilket sätt kan hyresgästerna påverka vad ni jobbar med?” ”Hur påverkas ni av andra företags CSR-arbete, inspireras ni av andra?”.

Vidare kan intervjuerna med de interna respondenterna beskrivas som korta och tematiskt inriktade på semistrukturerad nivå för att erhålla öppna svar där kontakterna kunde prata fritt och reflektera (Denscombe, 2016). Användningen av semistrukturerade intervjuer var ett val som gjordes för att låta de intervjuade prata relativt fritt för att erhålla deras tankar och reflektioner. Även intervjuerna med samarbetsparterna var semistrukturerade för att erhålla även deras tankar och få förståelse samt insikt i deras samarbete med MKB. Däremot hölls intervjuerna med hyresgästerna mer strukturerade än de övriga intervjuerna. Det var ett medvetet val då hyresgästerna var på språng när intervjuerna utfördes och var därför tvungna att vara relativt korta. Intervjuguiderna utformades därför med frågor där de kunde svara lätt med begränsat utrymme för breda svar (Denscombe, 2016).

## **2.4 Datainsamling**

I arbetet med studien har kvalitativ data i form av intervjuer samlats in som underlag till analysen. Då målet var att jämföra den interna uppfattningen om MKBs Sociala ansvarstagande med den externa krävdes ett urval av respondenter. Respondenterna utgjordes av ett strategiskt urval för att få ut så bra svar som möjligt. Urvalet bestod av interna nyckelpersoner i form av en Bosocial utvecklare, en Chef på huvudkontoret,

Fastighetsförvaltare samt Husvärdar som arbetar nära kunderna (se figur 2.1). Anonymitet har diskuterats med de anställda som ställde sig positiva till att bolagsnamnet skulle användas men några individer föredrog att vara anonyma. Därför har inga av respondenternas namn använts och respondenterna har istället benämnts utifrån deras respektive titlar i kombination med vilket område de arbetar på.

**Tabell 2.1** Respondentförteckning

<b>Respondenttabell</b>	Område A	Område B	Område C	Område D	Huvudkontoret	Externt	Totalt	Intervjutid (minuter)
Bosocial utvecklare	1						1	27
Chef					1		1	62
Fastighetsförvaltare	1	1		1			3	26, 23, 38
Husvärd	1	1	1				3	28, 20, 19
Hyresgäst	2	2	3				7	11, 13, 20
Kundtjänst					1		1	23
Trygghetsjouren						1	1	35
Boost						1	1	22
<b>Totalt</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>367</b>

Målet var att intervjua en husvärd och en fastighetsförvaltare på tre olika områden för att kunna jämföra deras uppfattningar. Bland kontaktpersonerna som valdes ut internt saknades däremot en fastighetsförvaltare på område C, varför Fastighetsförvaltaren på område D kontaktades. Urvalet har även utgjorts av två externa samarbetsparter till MKB, Trygghetsjouren och Boost. Därutöver gjordes ett slumpartat urval av hyresgäster där respondenterna i största möjliga mån bestått av personer med olika kön och ålder för att spegla verkligheten så mycket som möjligt. Då MKB är ett stort bolag med många olika bostadsområden togs beslutet att studien skulle fokusera på fyra olika områden; område A, område B, område C och område D. I figur 2.1 går det att utläsa de olika områdena som studien ägt rum på samt vilka personer som blivit intervjuade på respektive område. För att ge en så bred bild som möjligt har fyra helt olika områden valts ut. På område A satsas det bland annat mycket på olika projekt, i form av sommarfester och självförvaltning. På område B satsas det däremot mer på miljöfrågor och ekologisk hållbarhet. Område C är ett av MKBs mest attraktiva områden och område D ligger inne i City. Urvalet är därmed utspritt i hela Malmö stad och de olika områdena har spridda egenskaper. Könsfördelningen av respondenterna har även i största möjliga mån varit spridd och utgjorts av både män och kvinnor. Tanken har varit att ge rättvisande bild och därmed erhålla tankar från båda könen (se tabell 2.2).

**Tabell 2.2** Könsfördelning bland respondenterna

<b>Könsfördelning</b>	Internt	Hyresgäster	Externt	Totalt
Män	5	2	0	7
Kvinnor	4	5	2	11
Totalt	9	7	2	18

När urvalet av respondenter var klart och intervjuguiderna var utformade genomfördes intervjuer på MKBs huvudkontor, på de utvalda områdena samt hos samarbetsparterna. Intervjuerna varade mellan 5 och 60 minuter, varav intervjuerna med hyresgästerna var bland de kortaste. I slutändan blev det 9 intervjuer med anställda på olika nivåer, 7 kortare intervjuer med hyresgästerna samt 2 intervjuer med externa samarbetsparter. Strukturen på intervjuerna bestod av ett 20-tal frågor (se bilaga 1-7 för intervjuguiden) och därutöver ställdes lämpliga följdfrågor utifrån vad respondenterna svarade för att öka möjligheterna till mer uttömmande svar. Den valda metoden krävde en hög grad av objektivitet från intervjuaren samt möjlighet för respondenterna att prata relativt fritt kring ämnet. Intervjuerna följde intervjuguiderna vilka innehöll relativt breda frågor vilket ledde till att intervjuerna tog olika inriktningar eftersom respondenterna hade möjlighet att styra samtalet (Denscombe, 2016).

För att underlätta transkriberingen blev samtliga av de interna och externa respondenterna tillfrågade om de godkände att intervjuerna spelades in, vilket accepterades av alla. Själva transkriberingen utfördes därefter löpande och så nära på intervjuerna som möjligt för att erinra så många detaljer som möjligt. Intervjuerna med hyresgästerna genomfördes på varierande platser, exempelvis på lekplatser, och ofta på stående fot vilket försvårade möjligheten att spela in. Intervjuerna hölls därför medvetet korta och antecknades löpande.

Eftersom den genomförda studien bland annat innefattade hyresgäster uppstod problematiken att inte kunna avgöra hur många intervjuer som skulle vara tillräckligt. Intervjuerna utfördes till en början på ett servicekontor, dit hyresgäster söker sig när de har frågor kring sitt boende men då det var svårt att få kontakt med hyresgästerna där samt då de upplevdes vara obekväma ändrades taktiken. Istället genomfördes de resterande intervjuerna med hyresgästerna utomhus på de utvalda områdena. På plats skedde ett slumpartat urval av kunder som rörde sig på området under 1 timme och det genomfördes korta men intensiva intervjuer. Då den huvudsakliga inställningen var att så länge nya tankar eller aspekter erhöles från respondenterna skulle intervjuerna fortsätta. När svaren sedan blev allt mer lika, gjordes antagandet att en mättnad uppnåtts, det vill



säga, att tillräckligt med empiri samlats in. Ett ytterligare problem som uppstod var en del personer inte kände sig bekväma i det svenska språket och de förstod inte heller frågorna trots omformuleringar. Det är en klar nackdel då det är en stor målgrupp som inte finns representerade i den utvalda kundgruppen.

## **2.5 Analyismetod**

I arbetet med att analysera de transkriberade intervjuerna har Denscombes (2016) forskningshandbok använts som hjälpmedel för att underlätta och ge inspiration i processen. När intervjuerna blivit transkriberade lästes de igenom och texterna bröts ner i mindre enheter, vilket innebar att viktiga teman och ord markerades (se bilaga 9 för exempel). För att minska risken att viktiga aspekter skulle missas lästes alla transkriberingar noggrant igenom ett flertal gånger. Därefter klipptes alla markeringar ut för att skapa en bild av vad respondenterna sagt, för att sedan kunna delas in i olika kategorier. Kategorierna bestämdes utifrån vad respondenterna svarat, alltså att liknande begrepp och meningar lades i samma högar. Därefter matchades teorin med de kategoriserade intervjuerna för att få fram det som var betydande för analysen (Denscombe, 2016). Empirin analyserades därmed ”nerifrån och upp”, genom att data låg till grund för vilka begrepp och teman som använts (Ryen & Torhell, 2004). Eftersom intervjuguiden till stor del var baserad på den teoretiska referensramen identifierades flera likheter mellan teorin och empirin.

## **2.6 Metodkritik**

Vid kvalitativa studier är det viktigt att tänka på trovärdigheten i det empiriska materialet som samlas in (Denscombe, 2016). Även fast många liknande svar har angetts innebär det inte att det som sägs nödvändigtvis är sant. Det är viktigt att tänka på just vid ett kvalitativt metodval i form av intervjuer, att inte dra förhastade slutsatser om det som respondenterna sagt. Därutöver har intervjuguiderna till stor del baserats på teorier och tidigare forskning, så kallad grundad teori. Denscombe (2016) menar att ett sådant tillvägagångssätt bidrar till att forskningens trovärdighet ökar.

När kvalitativa studier utförs är det även viktigt att tänka på tillförlitligheten i empirin. Här menar Denscombe (2016) att forskarens ”jag” har en tendens att påverka materialet som samlas in. Det handlar om hur forskaren tenderar att tolka materialet med egna tankar, vilket minskar tillförlitligheten. I åtanke ska man därför ha att en liknande studie

ska kunna utföras av en annan forskare och ändå ge samma resultat (Denscombe, 2016). Det är därför viktigt att tänka på att inte påverka respondenterna och vara neutral. Då språket har varit ett problem vid några av intervjuerna med hyresgästerna har frågorna vid ett enstaka tillfällen fått omformuleras och i vissa fall även förklaras. Här har fokus legat på att vara neutral och inte leda in respondenterna på "rätt" svar, det vill säga svaret som skulle blivit bäst för forskningens resultat. När det sen kommer till tolkning av materialet har objektivitet varit viktigt att tänka på (Denscombe, 2016). Här har fokus legat på att undvika egna tolkningar av materialet som samlats in för att ge en så hög tillförlitlighet som möjligt.

### 3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen beskrivs först och främst begreppet CSR och bakomliggande teorier som CSR bygger på. Den teoretiska referensramen fokuserar på begreppet CSR vilket innefattar begreppet socialt ansvarstagande som studien behandlar. Därefter förklaras kopplingen mellan CSR och institutionell teori, intressentmodellen och avslutningsvis legitimitetsteori. Den teoretiska referensramen syftar i att ge läsaren den förståelse som kan behövas vidare i uppsatsen.

#### 3.1 Begreppet CSR

Användandet av CSR har under de senaste åren ökat över hela världen (Castelo Branco, Delgado, Sa, & Sousa, 2014). Både intressenter och företag har blivit allt mer miljömedvetna vilket skapat ett tryck för fler företag att börja engagera sig i arbetet med CSR. I och med det har CSR blivit populärt, särskilt i den privata sektorn och på senare år även i den kommunala sektorn (Vinnari & Laine, 2013).

Trots att begreppet är globalt är definitionen av CSR kontroversiell och har kommit att användas i olika syfte, vilket har resulterat i stor förvirring (Lindh, 2014; Svenskt Näringsliv, 2008). Det har forskats mycket på området om just CSR men ändå finns det ingen fastställd definition av begreppet. Enligt Castelo Branco m.fl. (2014), Brammer m.fl (2012, i Lindh, 2014) innebär CSR relationen mellan företagen och samhället. Steurer (2010) och den europeiska kommissionen (2016a) utvecklar Castelo Branco m.fl. (2014) och Brammer m.f.l (2012, i Lindh, 2014) definition och tillägger att det handlar om att företaget fokuserar på sociala och miljömässiga aspekter i samstämmighet med sina intressenter. Den svenska översättningen och definitionen av CSR är inte heller helt fastställd och är ofta benämnd som hållbarhetsredovisning. En mer passande översättning är att företagen tar ett *samhällsansvar* där den slutliga redovisningen kallas hållbarhetsredovisning (Europeiska kommissionen, 2016b).

#### 3.2 Teorier bakom CSR

Grunden till CSR är den så kallade *Tripple bottom line*-principen som består av ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande (se figur 3.1) (Steurer, 2010). Att ta ett ekonomiskt ansvar innebär framförallt att använda sina resurser på ett så bra sätt som möjligt samt ta hänsyn till ägarnas krav (Heitel, Kämpf-Dern, & Pfnür, 2015). Den

miljömässiga aspekten går ut på att företagen ska ta sitt ansvar att minska sin långsiktiga negativa påverkan på miljön. Att ta ett socialt ansvar innebär att företagen fokuserar på ett förbättrat välfärdssamhälle, vilket exempelvis betyder att man fokuserar på trygghet och hälsa (GRI, 2016). Först när samtliga tre aspekter balanseras används CSR på ett korrekt sätt. Huvuddelen (centrum i figur 3.1) innebär alltså att de tre aspekterna tillsammans resulterar i ett långsiktigt och hållbart arbete.



*Figur 3.1 Tripple bottom line (EY, 2016)*

Hållbarhet är den centrala delen i arbetet med CSR och är det som bygger upp relationen mellan företagen och dess intressenter samt ägare. Med tanke på att arbetet med CSR har ökat inom både den privata och kommunala sektorn innebär det att större delar av samhället nu är inblandade och påverkar företagens arbete med CSR. Inom just kommunala bolag är det särskilt viktigt att fokusera på hållbarhet då de har ett ansvar som inte enbart stäcker sig till intressenter och ägare, utan till hela samhället (Tagesson m.fl., 2013). För kommunala bolag innebär ett samhällsansvar att förse kommuninvånarna med nödvändiga tjänster samt att hushålla med de ekonomiska resurserna som har sitt ursprung från kommuninvånarna (Blomé, 2012).

Utöver företags faktiska ansvar finns det de som anser att företag har ett långtgående samhällsansvar. Carroll (1991) är en av dem och har utvecklat *Tripple bottom line*-principen till en CSR-pyramid (se figur 3.2 i bilaga 8). Klart är att företag har ett ekonomiskt och legalt ansvar som innebär att de drivs för att vara lönsamma samt att de i arbetet för att få avkastning ska följa de regler och lagar som finns i samhället. Därutöver anser Carroll (1991) att företag har ett ansvar att arbeta både etiskt korrekt och i ett allmännyttigt perspektiv. Det innebär att företagen har ett bredare ansvar som sträcker sig till hela samhället och inte enbart till företagets intressenter och ägare (Carroll, 1991).

När det kommer till kommunala bolag ligger vikten egentligen inte på att vara ekonomiskt lönsamma med en så hög avkastning som möjligt, utan att hushålla med de ekonomiska resurserna och använda dessa i syfte att öka kommuninvånarnas livsmiljö. Det etiska

ansvaret bygger på samhällets normer och förväntningar på företag att engagera sig i sociala och miljömässiga frågor (Carroll, 1991). Det allmännyttiga perspektivet är framförallt relevant när det gäller kommunala bolag eftersom de arbetar på uppdrag från kommuninvånarna. Det som kan debatteras är hur mycket allmännytta ett kommunalt bolag ska bidra med och vilken typ av allmännytta det gäller. Kommunala bolag är från början skapade just för allmännyttan, då exempelvis kommunala bostadsbolag erbjuder möjliga bostäder inom kommungränsen till allmänheten.

### **3.3 Institutionell teori kopplat till CSR**

Institutionell teori är ofta använd när det kommer till olika redovisningsmetoder, exempelvis CSR. Denna teori används för att förklara hur vissa fenomen sprids mellan företag vilket bidrar till homogenitet mellan bolag världen över (Doh & Guay, 2006). Institutionell teori knyter samman företags arbete, inklusive CSR, enligt de värderingar och normer som finns i samhället där företaget verkar (Deegan, 2009 i Fernando & Lawrence, 2014). Det innebär att företag drivs av att upprätthålla, erhålla och återvinna legitimitet.

Den institutionella teorin bygger på tre typer av *isomorfismer*, som beskriver hur fenomen sprids företag emellan. Utöver isomorfismerna tillämpar teorin även begreppet *decoupling* som innebär att företag inte alltid arbetar på det sätt som de projicerar till allmänheten (Fernando & Lawrence, 2014).

#### **3.3.1 Isomorfismer**

*Isomorfismerna* beskriver hur organisationer strävar efter att likna varandra och tar efter andra företags metoder och tillvägagångssätt. Ett bra exempel är just arbetet med CSR som ökat så pass mycket på senare år att företagen upplever ett tryck att arbeta med det. CSR-arbete kan exempelvis ses som en marknadsföringsstrategi där man arbetar med miljömässiga, ekonomiska och sociala frågor för att få en ökad legitimitet istället för att arbeta med miljöfrågor med målet att aktivt förbättra miljön.

Inom den institutionella teorin sprids legitima strukturer och rutiner genom *Mimetic isomorphism*, *Coercive isomorphism* eller genom *Normative isomorphism* (Dillard m.fl., 2004, i Fernando & Lawrence, 2014). Samtliga av dessa processer bidrar till att företag tenderar att ”adoptera” liknande strukturer och metoder inom samma bransch.

*Mimetic isomorphism* beskriver hur företag försöker kopiera andra företags metoder för att erhålla konkurrensfördelar i form av legitimitet. Företag strävar efter att bli framgångsrika och kopierar därför metoder som används av andra framgångsrika företag (Lauesen, 2014). CSR har utvecklats till att bli lite av en trend, något som man ”måste arbeta med”, vilket är kopplat till den andra isomorfismen. *Coercive isomorphism* baseras på att företag upplever ett tryck från intressenterna på att de ska agera eller vara på ett visst sätt. Ett företags arbete med CSR kan bland annat påverkas av ett tryck från företagets intressenter om att de bör arbeta mer med exempelvis miljömässiga eller sociala frågor (Fernando & Lawrence, 2014). Den tredje processen, *Normative isomorphism*, handlar främst om vilka lagar och regler som ska följas. Företag kan bli tvingade, alternativt rekommenderade, att arbeta på ett visst sätt. *Normative isomorphism* uttrycks främst i lagstiftningen, rekommendationer och regleringar (Lauesen, 2014).

### 3.3.2 Decoupling

Förutom *isomorfismerna* finns det ett annat perspektiv på institutionell teori kallat *decoupling*. *Decoupling* beskrivs som skillnaden mellan vad företag kommunicerar i enlighet med rådande förväntningar gentemot vad de faktiskt presterar (Fernando & Lawrence, 2014). Inom arbetet med CSR kan det exempelvis innebära att företaget rapporterar att de tar ett stort miljömässigt- och socialt ansvar för att förbättra sin ”image” när de i själva verket inte arbetar särskilt mycket med det. Fenomenet där CSR endast används för att förbättra sin ”image” genom att publicera ett positivt CSR-arbete medan det ordinarie arbetet inte lever upp till samhällets förväntningar kallas ibland för *Greenwashing* (Rahman, Park, & Geng-ying Chi, 2015). Användandet av *Greenwashing* påverkar det generella förtroendet för CSR då det är svårt att avgöra om det som framförs är sant eller inte.

## 3.4 Intressentmodellen kopplat till CSR

En andra viktig modell när det kommer till CSR är intressentmodellen som fokuserar på förhållandet mellan företaget och dess interna och externa intressenter (Arvidsson, 2010). Enligt Freeman (1984) har företag ett ansvar som sträcker sig längre än till deras ägare och täcker även in andra intressenter. Företagen kan ses som en del av ett samhälle och inte en enskild organisation vilket påverkar bilden av företagets intressenter. Intressentmodellen är uppbyggd av bland annat Freeman (1984) och presenteras i hans

bok *Strategic management: a stakeholder approach*. Sedan boken släpptes har modellen diskuterats och använts i många studier kring just CSR och företags förhållande till olika intressenter. De intressenter som nämns i den ursprungliga modellen är *ägare, kunder, leverantörer* och *anställda* (Freeman, 1984). Intressentmodellen är applicerbar på alla företag då alla har intressenter, även om intressentgrupperna kan ha olika sammansättningar.

Utöver Freemans (1984) tolkning av företags intressenter har Castelo Branco m.fl. (2014) identifierat två perspektiv till intressentmodellen, en etisk (normativ) och en organisatorisk (positiv) intressentmodell. Den etiska intressentmodellen fokuserar på intressenternas rätt att bli likabehandlade, det vill säga att företag ska ta hänsyn till alla intressenter och inte bara de som har mest kontroll. Förutom rätten att bli likabehandlade anses intressenterna och samhället vara berättigade till information om allt som kan påverka dem på något sätt. Företags CSR-rapporter är ofta publika och finns tillgängliga på företagets websidor vilket ger alla intressenter möjligheten att sätta sig in i deras CSR-arbete. En tydlig tyngdpunkt ligger därför på informationens tillförlitlighet samt intressenternas rättigheter. Den organisatoriska intressemodellen fokuserar istället på de intressenter som har mest inflytande i företaget och som därmed påverkar mest. Det leder till att företaget endast försöker möta deras förväntningar och inte resterande förväntningar som ligger på företaget (Belal & Owen, 2007, i Fernando & Lawrence, 2014).

Att företag delger information är viktigt för att upprätthålla förtroendet mellan företag och intressenter. Informationen kan antingen vara driven ur ett ansvarstänk eller komma från viljan att möta intressenternas förväntningar. Företags publicering av information, även CSR, är enligt Gray m.fl. (1996, i Fernando & Lawrence, 2014) ett försök att förbättra sitt rykte, locka investerare, sänka kapitalkostnader, erhålla och bibehålla kvalificerad arbetskraft samt för att förbättra relationen med intressenter för att få ett ökat stöd och godkännande.

Trots att de flesta CSR eller hållbarhetsrapporterna är offentliga är de enligt Arvidsson (2010) oftast inte skapade för alla intressenter, utan främst för ägarna och investerarna i bolaget. Trots att flertalet intressentgrupper visar ett allt större intresse för just den informationen levererar företagen oftast inte någon rapport utformad för allmänheten. Arvidsson (2010) framhåller vikten av att lyssna på vad intressenterna vill ha för

information samt att ge dem den informationen. Vissa anser däremot att Freemans (1984) bild av intressentteorin inte är fullständig. Exempelvis finns en intressent- och agentteori som anser att intressenterna innefattar fler aktörer.

#### 3.4.1 Intressent- och agentteori<sup>6</sup> kopplat till CSR

Hill och Jones (1992) har en annorlunda beskrivning av intressentgruppen än vad Freeman (1984) har. Förutom kategorierna ägare, kunder, leverantörer och anställda som Freeman (1984) tidigare nämnt, inkluderas även chefer, det lokala samhället samt allmänheten i stort. Det leder till att alla nämnda anses ha ett legitimt anspråk på företaget (Freeman, 1984; Pearce, 1982, i Hill & Jones, 1992). Enligt Fernando & Lawrence (2014) bör det förespråkas att bolag behandlar alla intressenter lika, det vill säga, se till att alla har rätt till samma information om företaget. En sådan öppenhet leder till att informationsasymmetrin minskar bland intressenterna.

Om agentteorin appliceras på den här studien ser relationen ut som följande. Företag (agenten) delger samhället (principalen) information vilket leder till en ökad legitimitet och ökat förtroende för företaget (Gray, Owen & Maunders, 1991, i Fernando & Lawrence, 2014). Eftersom kommunala bostadsbolag ägs av kommunen kan kommuninvånare samt hyresgäster ses som både kunder och indirekta ägare. Det lokala samhället låter dessutom företaget använda sig av platser, exempelvis där de kan utföra sin verksamhet, samt samhällets infrastrukturer så som internet- och telekommunikation samt el- och vägnätet. I gengäld förväntas företag förbättra kommuninvånarnas levnadskvalitet, eller i varje fall inte försämra den. Utöver det förväntas de uppfylla de förväntningar som allmänheten ställer på företag i samhället (Hill & Jones, 1992).

### 3.5 Legitimitetsteori kopplat till CSR

Den fjärde och mest centrala teorin rörande CSR är legitimitetsteorin då målet med CSR ofta är att vinna legitimitet gentemot intressenterna. Trots att det saknas en generell accepterad teori som förklarar CSR, baseras mycket av aktuell forskning kring CSR på just legitimitetsteorin (Branco & Rodrigues, 2008; Mahadeo m.fl., 2011; Claasen & Roloff, 2012, i Bhattacharyya, 2014). Legitimitetsteorin berör det förtroende som finns mellan företaget och dess intressenter. Fördelen med legitimitetsteorin är att den bidrar

---

<sup>6</sup> Stakeholder-agency theory



med strategier för att företag och organisationer ska kunna utstråla legitimitet (Gray, 1995, i Bhattacharyya, 2014). Förtroendet från intressenternas sida är inte statiskt utan ökar och minskar över tid på grund av flertalet faktorer vilket är en bidragande faktor till uppkomsten av det så kallade legitimitetsgapet. Legitimitet uppnås när företaget följer de värdegrunder som sätts upp av samhället (Bhattacharyya, 2014). Ett legitimitetsgap kan uppstå vid exempelvis oväntade skandaler, omfattande olyckor eller andra orsaker som påverkar företagets rykte till den grad att de inte efterlever den värdegrund som finns.

Det finns olika varianter av legitimitet och de tas i uttryck på olika sätt. I den här studien ligger fokus på den organisatoriska legitimiteten. Organisatorisk legitimitet används exempelvis för att nå mål, så som att öka vinsten. Genom att engagera sig i miljövänlighet, samhällsutvecklande projekt eller genom att publicera positiva nyheter om företaget ökar den organisatoriska legitimiteten. Vad som uppfattas som legitima engagemang avgörs inte av företaget utan av samhället där företaget verkar och där kulturen är en stor påverkansfaktor (Bhattacharyya, 2014). Vad som uppfattas som legitimt förändras över tiden i takt med att samhället utvecklas och förändras både socialt, politiskt och ekonomiskt (Palazzo & Scherer, 2006, i Roper & Schoenberger-Orgad, 2011). En ökad legitimitet leder till att intressenter har mer förtroende för företaget och i vissa fall väljer det företaget framför ett annat. Ett medel för att kommunicera företags legitima handlingar är CSR, vilket också används flitigt bland dagens företag (Deegan & Soltys, 2007, i Fernando & Lawrence, 2014).

Bhattacharyya (2014) hänvisar till Claasen och Roloffs (2012) tanke kring företags ansvar och att det är en viktig del i företagets styrning och inte ett frivilligt moment för att säkerställa företagets legitimitet. Det som Claasen och Roloff (2012) (i Bhattacharyya, 2014) tar upp som företagets ansvarsområden är att vara ansvarstagande, öppna, agera etiskt korrekt samt att visa respekt för intressenternas intressen, samhällets lagar och regler, följa internationella beteendenormer och acceptera mänskliga rättigheter. Den här bilden skiljer sig från Fernandos och Lawrence (2014) syn på legitimitet och legitima handlingar då man både kan se företags samhällsansvar som något naturligt och som ett strategiskt verktyg i ett led att öka sin avkastning.

## 4. Beskrivning och Analys

I det här kapitlet beskrivs hur det sociala ansvarstagandet ser ut ur MKBs perspektiv. Därefter analyseras MKBs sociala ansvarstagande utifrån vilka sociala projekt de arbetar med vilket jämförs med det viktigaste MKB gör för hyresgästerna. Vidare analyseras MKBs bild av att hyresgästen är i fokus följt av kontakten med hyresgästerna och avslutningsvis hyresgästernas möjligheter att påverka.

### 4.1 Socialt ansvarstagande ur MKBs perspektiv

MKB har arbetat med sociala frågor sedan bolaget startade och har i nuläget flera samarbetspartners och många projekt igång. De senaste åren har MKB arbetat med sina sociala projekt under termen CSR. Begreppet har sedan en tid tillbaka varit uppdelat i två delar, en social del och en hållbarhetsdel med fokus på miljön. Nyligen tog MKB beslutet att frånga just begreppet CSR och istället använda sig av termen *socialt ansvarstagande*. Chefen uttryckte sig såhär:

Vi frågar CSR och kallar det socialt ansvarstagande istället. För att CSR är en fluga. [...] Sen epitetet CSR kom, det kom ju för 10-15 år sedan, och det är väldigt populärt, alla skulle ha det. CSR är en "etikett" för att kunna rama in det. Däremot är det inte många som vet vad CSR står för, innebörden av det.

Innebörden av CSR är så bred att det inte konkret beskriver vad MKB faktiskt gör. Hon menar, i samstämmighet med Lindh (2014) och Svenskt näringsliv (2008), att begreppet CSR används för att rama in arbetet med att ta ett samhällsansvar. Däremot beskriver det egentligen inte vad som faktiskt levereras utav företaget och kan leda till förvirring både internt och externt (Lindh, 2014; Svenskt Näringsliv, 2008). Ett exempel som Chefen tar upp är att hon ofta får förklara vad det innebär, att MKBs CSR-arbete bland annat innefattar de sociala projekten, och får många gånger tillbaka som svar att "ja, men varför säger ni inte bara det då?". Eftersom MKB gör de största satsningarna på just sitt sociala arbete har de övergått till att kalla det socialt ansvarstagande istället. Det ska göra arbetet med de sociala frågorna mer tydligt och greppbart, för de anställda men även för hyresgästerna och samhället i stort.

Det långsiktiga målet med MKBs sociala ansvarstagande är att förse invånarna med bostäder, samtidigt som de ska uppfylla förväntningarna om ett tryggt och trivsamt boende. Det är en komplex uppgift med tanke på att MKB i dagsläget har ca 24 000

lägenheter, vilket sätter stor press då det är många viljor att ta hänsyn till. Förutom de befintliga hyresgästerna som ställer krav har de dessutom resterande kommuninvånare i Malmö stad samt personer i närområdet som söker ett tak över huvudet. Freeman (1984) beskriver intressenter som ägare, anställda, kunder och leverantörer, för MKB är det däremot bredare än så. Eftersom bolaget är allmännyttigt har de därmed ett ansvar som sträcker sig längre än endast till ägarna och de närmsta intressenterna (Tagesson m.fl., 2013; Freeman, 1984). Fastighetsförvaltaren på område A beskriver det som ”ett ansvar som faktiskt är en del i en större helhet än bara precis fastighetsgränserna”. I MKBs arbete med socialt ansvarstagande ingår det flertalet parter som egentligen inte kopplas samman med ett fastighetsbolag. Förutom ägare, anställda, kunder och leverantörer (Freeman, 1984) har de även samarbetspartners och kommuninvånare som ställer krav. Att intressenterna påverkar MKB till att arbeta med socialt ansvarstagande är starkt kopplat till *Coercive isomorphism*, där företaget känner ett tryck på att arbeta med sociala och miljömässiga frågor (Fernando & Lawrence, 2014). Från ägarna, alltså Malmö stad, kommer det bland annat krav i form av diverse miljömål som ska uppnås. De anställda inom bolaget vill ha ett jobb där de trivs, utvecklas och kan vara med och påverka. Hyresgästerna vill ha ett trivsamt och tryggt boende och leverantörerna jobbar efter avtal som de självklart vill ska följas, vilket även gäller samarbetsparterna. Från kommuninvånarnas perspektiv är det framförallt viktigt att MKB fokuserar på att bygga bostäder som ska passa alla samt att de tar ett ansvar för att skapa trygga områden då MKBs fastigheter utgör en stor del av Malmö stad. Enligt Hill och Jones (1992) väntas ett kommunalt bolag att uppfylla de förväntningar som allmänheten ställer på företag i samhället, vilket är en komplex uppgift för MKB.

#### 4.1.1 Förväntningar på MKB

MKB har höga förväntningar på sig från kommun, anställda, hyresgäster, leverantörer, samarbetspartners och kommuninvånare, men även från andra bostadsbolag. Den institutionella teorin hänger ihop med MKBs sätt att vara en inspirationskälla för andra bolag eftersom teorin förklarar hur homogenitet bildas mellan bolag (Doh & Guay, 2006). Det betyder exempelvis att företag tar efter varandras sätt att arbeta vilket bland annat innefattar just arbetet med socialt ansvarstagande. Chefen nämner fördelarna med att byta tankar och idéer:

Så någonstans är det så att man drar nytta av varandras erfarenheter och kunskaper och vi gör ju faktiskt ganska många studiebesök. Vi har folk som kommer ner och jättemånga studiebesök som kommer från olika fastighetsbolag, kommuner, olika länder [...]. ”Hur jobbar de i Göteborg? Hur har du jobbat med liksom att förtäta staden till exempel, de bygger på höjden. Hur bygger de på höjden och varför bygger de på höjden?”. Och det är ett bra sätt att liksom lära sig saker och ting, nyttigt framförallt.

MKB har ofta studiebesök där andra företag och kommuner besöker MKB för att se hur just de arbetar med sociala frågor och att förfrågningarna har ökat de senaste månaderna. Många ser MKB som en inspirationskälla då de mer eller mindre har arbetat med socialt ansvarstagande i uppemot 70 år, sedan bolaget startade menar Chefen. MKB har ett samarbete med bland annat Stena fastigheter, men vill gärna se att fler fastighetsägare tar initiativ till att samarbeta:

Vi jobbar ju, Stena fastigheter är kanske de som vi har jobbat längst med i olika samarbeten då, och det är klart att vi inspireras, man träffas liksom under samma förutsättningar och tar del och lärdom av varandra. Så man behöver liksom inte uppfinna hjulet alltid själv. [...]. Men jag tycker liksom att just det här med inspiration, om man är, jag brukar säga så att i privata sfären säger man såhär ”ja, men konkurrenter, vi är konkurrenter”. Nej, vi är kollegor i branschen. Och ju fortare man förstår det och ju snabbare man kan anamma varandras arbetssätt kanske, eller idéer, desto bättre resultat får man.

Inspiration kan i många fall vara bra, bland annat i de fall som nämns ovan, och det är något MKB arbetar mycket med. Det är framförallt viktigt att fastighetsbolagen samarbetar i dagsläget på grund av den stora bostadsbristen som råder i landet, för att förbättra förutsättningarna för de som söker en bostad. Deras vision att inspirera andra företag är ett tydligt exempel på *Mimetic isomorphism* som innebär att företag kopierar andra företags metoder för att få inspiration i det sociala arbetet (Lauesen, 2014).

I nuläget arbetar MKB och andra bostadsbolag på en fördelaktig marknad då det råder bostadsbrist i stora delar av Sverige. Chefen förklarar att MKB har ett ansvar att finnas till för alla:

Alla städer har ju sina allmännyttiga bolag som vi då, som ägs av staden. [...] vi kan inte selektera bort våra kunder eller boenden, vi kan inte säga att eftersom du går på socialbidrag så kan du inte bo hos oss, eftersom du är student får du inte bo hos oss. [...] så vi har ju hela det här breda spektret av kunder vilket gör att vi har kanske lite andra utmaningar än vad privata fastighetsägare har.

Det ger vissa fastighetsbolag möjlighet att välja vilka som får vara hyresgäster och vilka de inte vill ha som boende. Det är dock en möjlighet som endast privata fastighetsägare har då de inte har samma krav på sig som de allmännyttiga bolagen. MKB är styrda av kommunens krav och har därmed rekommendationer som styr hur de ska arbeta. *Normative isomorphism* uttrycker hur lagar och regler styr hur företag kan bli tvingade att arbeta (Lauesen, 2014). I MKBs fall finns det ingen lag som säger att de måste arbeta med socialt ansvarstagande utan här är det istället Malmö stad som sätter de kraven. Detsamma gäller när det kommer till att bestämma vilka som får eller inte får bosätta sig i lägenheterna, vilket inte privata bolag kan utsättas för på samma sätt. Något som MKB däremot hoppas på, är att kommunen ska arbeta för att fler företag ska öppna upp för att försörjningsstöd och studiemedel accepteras som inkomst av fler hyresvärdar, för att öka möjligheterna för de som söker bostäder.

MKB arbetar med att ta ett etiskt ansvar som fokuserar på både miljö- och även sociala frågor. MKBs arbete med socialt ansvarstagande är därför direkt applicerbart på Carrolls (1991) CSR-pyramid (se figur 3.2 i bilaga 8). En av hyresgästerna på område C nämner att det är viktigt att en hyresvärd tänker på miljön, vilket visar på att frågan kan vara viktig för en del intressenter. Det etiska ansvaret bygger på att företaget engagerar sig i bland annat miljömässiga frågor men även andra samhällsfrågor (Carroll, 1991). För MKB är framförallt det allmännyttiga perspektivet relevant då de bland annat arbetar på uppdrag av kommuninvånarna i syfte att bygga bostäder för alla. De ska erbjuda service till Malmö stads invånare på uppdrag av Malmö stad. Inkomsterna som MKB får in, går till stor del tillbaka till hyresgästerna i form av sociala projekt och evenemang som anordnas. Då MKB är till 100 % ägt av Malmö stad finns där heller inga vinster som delas ut till privata aktieägare utan vinsten går tillbaka till stadens finanser.

Flera av de interna respondenterna nämner att MKB har stora förväntningar på sig, särskilt på grund av att det är ett stort kommunalt bolag. De förväntas därmed föregå med gott exempel för andra bolag (Blomé, 2012) samtidigt som de har flertalet krav från Malmö stad i form av ägardirektiv. Exempelvis förväntas de producera ett visst antal lägenheter per år och uppnå uppsatta energimål. I de senaste ägardirektiven står det skrivet att:

- MKB ska på lämpligt sätt utveckla sociala innovationer och aktivt motverka boendesegregation, främja integration och jämställdhet och bekämpa diskriminering.
- MKB ska, tillsammans med andra hyresvärdar, och inom ramen för vad som är affärsmässigt motiverat på företagsnivå, ta sitt bostadssociala ansvar.
- MKB ska ha en väl fungerande dialog med hyresgästerna, till exempel genom boendedemokrati, medinflytande och självförvaltning. (MKBs Årsredovisning 2015, s. 68)

De har därmed höga krav att leva upp till samtidigt som de verkar på en marknad bestående av flera privata bostadsbolag. Det innebär att de kontinuerligt jämförs med varandra trots att privata bostadsbolag inte har samma svårigheter.

## 4.2 Sociala projekt

På MKB innebär det sociala ansvaret bland annat att arbeta förebyggande genom att engagera personal och hyresgäster i olika projekt och evenemang. MKB menar att om de får folk att röra sig och träffas ute på gårdarna kommer både trivseln och tryggheten öka. Fastighetsförvaltaren på område D beskriver det som att det genererar en form av grannsamverkan, att man har koll på varandra och området. Fastighetsförvaltaren på område A beskriver det som att ”det skapas trygghet när man möts och kommer ut och använder sitt område”. Trygghet och trivsel går hand i hand vilket förklarar MKBs syfte att engagera sina hyresgäster i de olika evenemangen som de anordnar. De nämner även hur viktigt det är att alla är välkomna och att de inte kan exkludera någon eftersom de ska stå till hela samhällets förfogande.

Det här arbetar MKB aktivt med genom att de fokuserar på att ge alla en möjlighet att påverka. Ett exempel är att de som betalar mindre i hyra har precis lika stor möjlighet att påverka som de som betalar mer. Det innebär att MKB fokuserar på intressenternas rätt att bli likabehandlade, det vill säga att företag ska ta hänsyn till alla intressenter, inte bara de som betalar mest i hyra. De arbetar då indirekt efter Castelo Branco m.fl. (2014) etiska intressentmodellen vilken säger att alla intressenter har lika rätt till information från företaget, alla intressenter ska vara likvärdiga. Inom många företag kan det lätt bli att man fokuserar på de intressenter som påverkar mest, exempelvis de som betalar mest i hyra, vilket följer den organisatoriska intressentmodellen (Belal & Owen, 2007, i Fernando &

Lawrence, 2014). MKB arbetar precis tvärtemot och fokuserar inte enbart på de som är boende i deras lägenheter utan mycket resurser läggs även på samhället i stort, det vill säga, det gynnar även samtliga kommuninvånare. Å andra sidan prioriteras de flesta aktiviteter till de boende i socioekonomiskt utsatta områden där hög arbetslöshet och lägre utbildningsnivåer är vanligt. Exempelvis projekten Sommarfesten, Varje Droppe, Fruktlunden och självförvaltning sker alla på område A. En anledning till det kan vara att de har en lägre grad av trygghet. Baserat på kundenkäter från 2015 har område A endast 68,1 på trygghet och trivsel medan område C har 92,2 jämfört med snittet som hamnar på 74,7 på hela MKB. På område A satsar MKB därför extra mycket på olika evenemang för att få hyresgäster att träffas och generera en form av grannsamverkan.

Chefen nämner vidare att ett annat mål är att ge ett mervärde för hyresgästerna vilket är tänkt att erhållas i samband med att hyresgästerna får vara delaktiga i många beslut som tas, exempelvis i samband med planeringen av de olika evenemangen. Förutom de sociala projekten och evenemangen arbetar MKB också mycket med, vad de kallar, hårda värden. De hårda värdena består av exempelvis utemiljöerna i form av belysning och hur gårdarna ser ut och där är hyresgästerna på många områden delaktiga genom den så kallade självförvaltningen.

### **4.3 Det viktigaste för hyresgästerna**

Det är många faktorer som påverkar hyresgästerna. Basen beskrivs av Fastighetsförvaltaren på område A som ”att man ska ha en bostad och den ska fungera för mig, och när det blir problem i min bostad så ska ni hjälpa mig”. Flera hyresgäster instämmer och tycker att det viktigaste är att de får snabb service samt att husvärdarna ska vara lättillgängliga. Förutom de primära behoven med ett fungerande boende tillkommer andra faktorer som de anställda benämner som hårda och mjuka värden. De olika värdena är nära förankrade och överlappar ofta varandra i frågor om trygghet och trivsel. Husvärden på område A beskriver det som att ”känner du dig inte trygg trivs du inte heller. Det går liksom hand i hand”. En viktig del i att skapa legitimitet mellan hyresgästerna och MKB är att möta de förväntningar som finns (Bhattacharyya, 2014), som i det här fallet är ett tryggt och trivsamt boende.

#### 4.3.1 Hårda värden

Ingen av de intervjuade hyresgästerna tar upp vikten av att ha ett tryggt boende. Det kan däremot bero på flera anledningar, exempelvis att de känner sig trygga vilket fem av hyresgästerna faktiskt svarar på frågan om de känner sig trygga, men även då det kan upplevas som en självklarhet att området man bor på ska vara tryggt, men en exakt anledning är svår att utläsa. Tryggheten beror även på utomstående faktorer som MKB inte alltid kan påverka, exempelvis att kriminella håller till på vissa områden. Bland de anställda märks det tydligt att tryggheten är en av de viktigaste delarna i deras arbete då mycket fokus läggs på just trygghetsfrågor. GRI (i Tagesson m.fl., 2013) menar även de att tryggheten är en stor del av att ta ett socialt ansvar. Samtidigt som det görs stora satsningar som kräver mycket tid och resurser är det svårt att påverka tryggheten, menar Fastighetsförvaltaren på område B:

Det är svårt för det är så individuellt om man trivs i området och vad som gör att man kan trivas bättre. Men det vi försöker göra är naturligtvis att lyssna på kunderna för det är ju dem så att säga som säger hur det är och det dem vill ha. Och det vi kan lösa det försöker vi göra.

Husvärdarna arbetar mycket med de hårda värdena i form av att skapa öppna och trevliga utemiljöer för att öka trivseln, men även för att locka folk till att vara ute på gårdarna. Det ska i sin tur medföra att hyresgästerna är aktiva på områdena och generera en ökad trygghetskänsla. Chefen berättar om deras satsning på att öka tryggheten på ett annat område:

Där har man lyssnat på de boende så att vi beskär buskarna, bättre belysning, personalen är ute och har oftast något band eller västar på sig där man liksom kan komma och fråga och prata. Nära samarbete med polisen har också gjort att tryggheten har ökat.

Sådana basala saker som att beskära buskar och installera bättre belysning är sådant som kan vara hårda värden. De hårda värdena är sådant som oftast förväntas finnas, exempelvis att bostaden har fungerande värme, rinnande vatten och att allt annat i bostaden fungerar. På område A erbjuder de just nu sina boenden på första och andra våningen lås på fönster och balkongdörrar vilket också är ett hårt värde då det ska minska inbrottsrisken i lägenheterna och därigenom öka tryggheten.

Samtliga husvärdar och fastighetsförvaltare påtalar vikten av att ha bra belysning på området och det är en nyligen genomförd satsning på MKBs områden. Men trots att det satsas mycket på dessa faktorer är det inte alltid det ger effekt på de boendes känsla av



trygghet. Husvärden på område B säger att ”vissa kände sig otrygga på området fast vi bytt all belysning.”. Det är därför tydligt att tryggheten inte bara baseras på de hårda och fysiska värdena utan påverkas även av andra faktorer.

#### 4.3.2 Mjuka värden

Nära kopplat till trygghet är trivsel, vilket i princip inte existerar utan en känsla av trygghet. Båda begreppen används flitigt av både de intervjuade på MKB samt i MKBs affärsplan och är en central del i deras arbete. Vidare är det en otroligt komplex uppgift att arbeta med att öka tryggheten och trivseln då kraven är individuella. Det innefattar att arbeta både med så kallade hårda och mjuka värden, exempelvis som belysning på gårdarna och trygghetsvandringar men även sociala evenemang som Sommarfesten på där målet är att människor ska mötas och skapa en gemenskap. Sommarfesten är därmed inte placerad på område A och ett närliggande område av en slump utan för att det är områden där många känner sig otrygga. MKB satsar därför på den här typen av evenemang där folk från de olika områdena ska träffas för att öka gemenskapen mellan grannarna. Fastighetsförvaltaren på område D berättar att det oftast är mjuka värden och småsaker som kunderna önskar, exempelvis närvaro eller bli duktigare med informationen. Han påtalar även vikten av transparens mot kunderna, att det är viktigt att de får information om det som rör dem. Som han säger ”Vi får ju reda på från gatukontoret att de ska stänga av en gata, vilka kunder ha nytta av detta? Jo då går vi ut med den informationen.”. Det är sådana saker som kan vara enkla att erbjuda, men som lätt glöms bort då mycket fokus vilar på de stora evenemangen alternativt de hårda värdena. Därför är det viktigt att husvärdarna fokuserar på mer än den fysiska tryggheten och tänker på de psykiska faktorer som påverkar.

En central person i trygghetsarbetet är den Bosociala utvecklaren. Fastighetsförvaltaren på område A beskriver att de tidigare hade en roll som var ansvarig för både underhåll och störningar vilket inte fungerade så som de önskat då det förebyggande arbetet blev bortprioriterat. Men för två år sedan skapade MKB en ny roll som har i uppgift att hantera störningar men främst arbeta förebyggande och i nära samverkan med de boende. De Bosociala utvecklarna är en stor del i de projekt som startas upp, som exempelvis Sommarfesten där många olika anställda men även hyresgäster är inblandade och planerar detta stora evenemang. I arbetet med störningar har de dessutom nära kontakt med Trygghetsjouren som är MKBs störningshanterare. Trygghetsjouren är en av MKBs

satsningar på ökad trygghet i områdena. Det är ett samarbete som startade för drygt 2 år sedan och som bygger på att MKB vill hantera störningar på ett annat sätt än vad de gjort tidigare. Från början hanterades störningar av väktare vilka arbetade efter vissa restriktioner då de inte fick gå in i bostäder, med mera. Dessutom var informationen som nådde MKB bristfällig då de bara fick veta att en störning hade inträffat och ingen annan information. Med dagens samarbete hanteras störningar under kvällar och nätter av Trygghetsjouren, dit hyresgäster vänder sig när de upplever en störning eller känner sig otrygga. Informationen som MKB får nu är mer detaljerad och innehåller vad störningen faktiskt innebar samt vilka åtgärder som gjordes. Det leder till att störningar kan åtgärdas effektivare till fördel för hyresgästerna som drabbas.

#### **4.4 Hyresgästen i fokus**

Flera av de interna respondenterna trycker på att hyresgästerna är de viktigaste, det är ju på grund av dem som bolaget överlever. MKB tar ansvaret för sina hyresgäster genom att de engagerar sig tillsammans med flertalet andra aktörer och parter som egentligen ligger utanför deras ansvarsområden men som ändå, på ett eller annat sätt, berör MKB. Samarbetet med Boost är ett exempel på en aktör som inte är direkt kopplat till ett fastighetsbolag men som långsiktigt påverkar MKB. Boost by FC Rosengård är ett bolag som med EU-stöd hjälper unga arbetslösa i Malmö ut i arbete. MKB har valt att samarbeta med Boost by FC Rosengård genom att ta emot praktikanter, lärlingar men även genom att anställa arbetslösa ungdomar. Oftast söker de efter arbetslösa som bor i MKBs bostadsområden då det är de som är i fokus för MKB. Förutom att MKB förvärvar arbetskraft gynnas de även på det sättet att sysselsättningen ökar och det som Fastighetsförvaltaren på område A beskriver som ”negativt häng” minskar då de har någonstans att vara under dagarna. Därutöver har de infört sociala klausuler då de tar in underleverantörer vilket innebär att de som lägger anbud måste anställa någon eller några från det område de ska arbeta på som är arbetslös, annars får de inte uppdraget. Fastighetsförvaltaren på område D berättade att de även ställer krav på leverantörerna att de ska ha lärlingar, för att förbättra förutsättningarna för lärlingsskolningen.

Då MKB är så pass stort och har fastigheter i hela Malmö stad är de en viktig del i det lokala samhället. Särskilt viktiga är MKB för de som har problem med språket eller är nya i samhället. MKB hjälper ofta till i ärenden som många gånger hamnar utanför ett fastighetsbolags ansvarsområde. Den Bosociala utvecklaren på område A berättar att:

Många av de människorna förstår inte heller bara hur vi jobbar. [...] Men man ringer faktiskt till MKB om man har problem med sin försäkring, man ringer till MKB när man vill kolla, eller man har gjort något fel med försäkringskassan till exempel, eller socialen och du har problem med socialen. Du ringer man MKB, så att de ser ju oss som en kanske förmyndare eller en sån här allsidig, allsidigt företag som gör precis allt. Och där har vi ju en extrem service, vi gör faktiskt, alltså när folk ringer till oss om det så springer våra husvärdar och hjälper dem.

Husvärden på område A instämmer:

Det kommer konstiga frågor eller vill ha hjälp med det mesta och det är liksom inte bara saker i lägenheten utan de kan, vill ibland ha hjälp med att skriva något papper till myndigheter och så här va. [...]. Så vissa kunder har ju, de har ju liksom bara liksom MKB då, att vända sig till med vissa frågor.

Även om de anställda är medvetna om att kundernas ärende egentligen inte berör MKB försöker de ändå, i största möjliga mån, hjälpa kunderna. Antingen genom att faktiskt lösa deras problem eller genom att hänvisa dem rätt. Allt arbete MKB utförs med fokus på hyresgästernas välbefinnande. Flera anställda påpekar att det viktigaste är att de finns där och att de lyssnar engagerat på hyresgästerna. Den Bosociala utvecklingen beskriver vidare att:

MKB ställer alltid upp och hjälper till, är ”vardagsnära” och är behjälpliga med i stort sätt alla ärenden som kunderna har även fast det kanske har med MKB att göra egentligen.

Det är viktigt att lyssna på kunderna, för att erhålla legitimitet och skapa transparens (Fernando & Lawrence, 2014). I sin tur ska det generera förbättrade förutsättningar, både för MKB och hyresgästerna, då öppenhet leder till att relationen blir starkare.

#### **4.5 Kontakten med hyresgästerna**

En av hörnstenarna i att arbeta med CSR och socialt ansvarstagande är att ha en god kontakt med företagets intressenter (Arvidsson, 2010). Däremot är det av många anledningar inte alltid lätt att få en bra kontakt med hyresgästerna. Exempelvis saknas möjligtvis intresset hos vissa, kunskaperna och språket hos andra. Enligt Maignan m.fl. (i Arvidsson, 2010) påpekar de vikten av att CSR-arbetet ska vara synligt för att bolaget ska upplevas ta ett stort samhällsansvar. Vidare anser även Fernando och Lawrence (2014) att det är viktigt att företag delger information för att upprätthålla förtroendet mellan företaget och intressenterna. Chefen berättar att de nyligen har bestämt sig för att

de måste kommunicera mer till hyresgästerna om allt bra de faktiskt gör vilket inte är lätt, de har nämligen insett att långt ifrån allt de gör uppfattas av hyresgästerna. Men trots att de har börjat visa upp sitt arbete genom olika kanaler är det inte säkert att det når fram. Maignan m.fl. (i Arvidsson, 2010) påpekar även att det måste vara korrekt information som förmedlas samt att de använder sig av rätt kanaler. Det finns flera faktorer som försvårar kommunikationen till hyresgästerna och de mest centrala är troligtvis att det finns en stor variation i utbildningsnivå, språkkunskaper samt ett till viss del bristande intresse från hyresgästernas sida, det vill säga att alla är inte intresserade av vilka sociala projekt deras hyresvärd arbetar med. Den allra vanligaste publiceringskanalen av CSR-arbete har länge varit årsredovisningen. Där beskriver ofta bolag vilka sociala och miljömässiga projekt de har arbetat med under det gångna året. Det är däremot en ensidig kommunikation och det är långt ifrån alla hyresgäster som är intresserade av att läsa en årsredovisning. Informationen i årsredovisningar samt i övriga rapporter når således inte fram till gemene man. Arvidsson (2010) menar att trots att de flesta CSR-rapporterna är offentliga är de oftast skapade för ägare eller investerare, bland annat i form av årsredovisningar. Detta trots att andra intressenter börjar bli mer och mer nyfikna på företags arbete med sociala och miljömässiga frågor. Vidare nämner Arvidsson (2010) vikten av att lyssna på vad intressenterna vill ha för information och ge dem denna, vilket MKB arbetar mycket med.

Förutom att ensidigt kommunicera information till hyresgästerna är det viktigt att uppmuntra en dialog mellan MKB och deras hyresgäster. De rollerna som står för den mest regelbundna kontakten med hyresgästerna är de husvärdar och bosociala utvecklare som arbetar ute på områdena. Vid flera intervjuer påpekar respondenterna hur viktiga husvärdarna är. ”Husvärdar som är vår nyckelroll i hela organisationen” säger Fastighetsförvaltaren på område D och Chefen förklarar att ”De möter ju kunden i deras hem.” och ”De är väldigt värdefulla på att just förstå kunderna.”. Eftersom husvärdarna är de som har den dagliga kontakten med kunderna och det är dem som kunderna ringer när de har problem med något, är det viktigt att de lyssnar och är engagerade i hyresgästerna. Husvärden på område B instämmer och säger ”Jag är närmst till mina hyresgäster [...] vissa kan vänta om inte jag är här så kan de vänta med sitt jobb bara för att de vill snacka med mig istället.” vilket visar på ett stort förtroende för husvärden. På område C får en hyresgäst beskriva hur hon tycker att en hyresvärd ska vara och hon hänvisar direkt till sin husvärd ”En husvärd ska vara som (Husvärd på område C). Alltid

tillgänglig, alltid snabb och trevlig.”. Genom en god relation där hyresgästerna känner förtroende för husvärden kan hyresgästerna påverka och vara mer delaktiga i sitt boende.

#### **4.6 Hyresgästernas möjligheter att påverka**

Samtliga av de intervjuade anställda på MKB anser att hyresgästerna har stora möjligheter att komma med förslag och önskemål och att de tar dem på största allvar. Samtidigt är de tydliga med att berätta att de inte har möjlighet att förverkliga alla önskemål, men om det är ett genomförbart förslag som ger ett visst mervärde till kunderna så försöker de genomföra det under förutsättningen att det finns pengar i budgeten till det. Av de intervjuade hyresgästerna är det dock 2 av 7 som har svårt att se att de skulle kunna påverka vad MKB arbetar med och ytterligare två som är tveksamma. En av hyresgästerna på område C tror att hon har möjlighet att påverka om hon skulle gå via husvärden på området men ställer däremot sig tveksam till om det skulle nå fram då det är ett stort företag. En annan hyresgäst på samma område tror inte att de har möjlighet att påverka och säger dessutom ”de vill nog inte att vi ska vara delaktiga så mycket”. Som exempel på tillfällen då hyresgäster haft stor påverkan berättar den Bosociala utvecklaren om två aktuella projekt, Fruktlunden och Taktterrasserna. Då de har arbetat med hyresgästernas medbestämmande på olika sätt, bland annat genom att knacka dörr och låta de boende ge förslag och önskemål alternativt genom att bjuda ner kunderna till kontoret på fika för att ställa frågor där. Därutöver har ett urval av hyresgäster fått vara delaktiga i styrgruppen för planeringen av Sommarfesten vilket är ett stort evenemang som tidigare år har samlat ungefär 2 500 personer.

För att öka trivseln bland de boende försöker MKB involvera hyresgästerna så mycket de kan. De försöker arbeta efter ledorden ”ju mer det påverkar kunden, ju närmre det kommer, desto mer vill vi involvera kunden” menar Fastighetsförvaltaren på område A. Just att involvera kunden är något de har arbetat med under en lång tid genom projektet Självförvaltning. Självförvaltning innebär att hyresgästerna själv får ansvar för att plantera blommor, byta glödlampor samt städning av trapphus. På område A uppskattar Husvärden att de har 150 självförvaltare igång just nu och att vissa har varit igång sedan projektet startade för 22 år sedan. Flera av de anställda berättar att de ofta har mer kontakt med självförvaltarna än de övriga hyresgästerna. Delvis på grund av att de hyresgästerna blir mer engagerade i sitt boende samt att de besöker kontoren för att låna verktyg eller bolla idéer. Husvärden på område A beskriver självförvaltningen:

Det är det det handlar om, att träffas och få en gemenskap kanske på gårdarna. Och just med självförvaltningen är det ju så [...]. Där träffas de ju ganska ofta ute på helgerna, de går och planterar blommor och fixar i rabatterna och så här. [...] De har en väldigt bra gemenskap och det ökar trivseln, man har koll på varandra.

På område A där det finns många självförvaltare är en av hyresgästerna mycket positiv och önskar att de hade haft det på hennes gård också medan den andra intervjuade inte vet vad det är. Efter en kort beskrivning av vad självförvaltningen innebär säger han att mycket ser ut som ogräs vilket han ogillar. På område B har de en del självförvaltning, men då handlar det främst om odlingsplan och odlingsgrupper säger Husvärden på område B. En anledning kan vara att det är kopplat till miljötemat som råder på området. De tillfrågade hyresgästerna på området har ingen direkt åsikt om självförvaltningen och är inte heller engagerade i det. På område C har de ingen självförvaltning alls vilket motiveras av Husvärden som att ”det är en annan typ av människor som bor här som inte har det intresset” och gör en jämförelse med självförvaltningen på område A där hyresgästerna ansvarar för trappstädning och rensar rabatter. Men när hyresgästerna på område C får frågan om vad de tycker om självförvaltning ställer de sig positiva till att ha det på sitt område. En hyresgäst säger ”det hade jag gärna haft här också, så hade man kunnat vara delaktig och hjälpa till” medan en annan hänvisar till att det hade uppskattats då det finns många barn på området. Det är alltså en spridd bild av hur självförvaltningen fungerar, både bland hyresgästerna men även bland de anställda på olika områden.

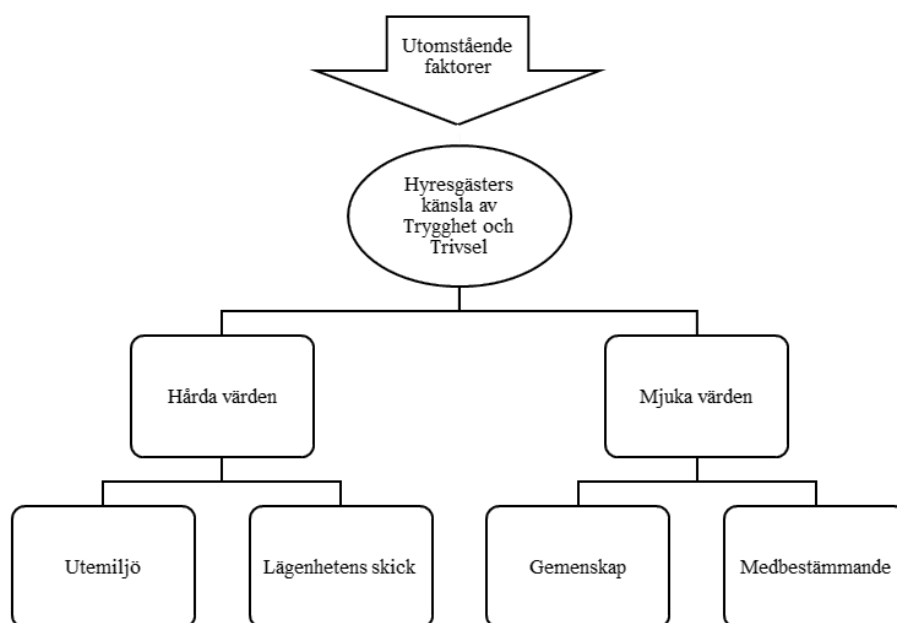
Fastighetsförvaltaren på område A beskriver självförvaltningen som att ”det är ett sätt att kunna påverka själv”. Hon berättar vidare att självförvaltningen ofta består av en grupp boenden som tillsammans vill sköta något på området. Den Bosociala utvecklaren på samma område berättar att de håller på att starta upp en hel självförvaltningsgård just nu och att det är hyresgästerna själva som bestämmer förutsättningarna arbetet medan han finns med som ett stöd. Han påpekar även att eftersom det är självförvaltarna som är ute i trädgårdarna får de också möjlighet att påverka utformningen av trivselregler på exempelvis takterrasserna. Samtliga anställda säger sig vara positiva till att hyresgästerna kommer med förslag och vill vara med och påverka. En viktig del i relationen med hyresgästerna är att uppfylla deras förväntningar och därför satsar MKB mycket på att just involvera hyresgästerna i många av de beslut som tas.

## 5. Slutledning

I det femte och sista kapitlet presenteras resultatet tillsammans med en teoretisk anknytning. Det följs av en slutsats som kopplar ihop analysen med frågeställningen och en diskussion kring resultatet. Avslutningsvis diskuteras studiens styrkor och svagheter samt studiens samhällliga bidrag innan förslag till framtida forskning lämnas.

### 5.1 Resultat och teoretisk anknytning

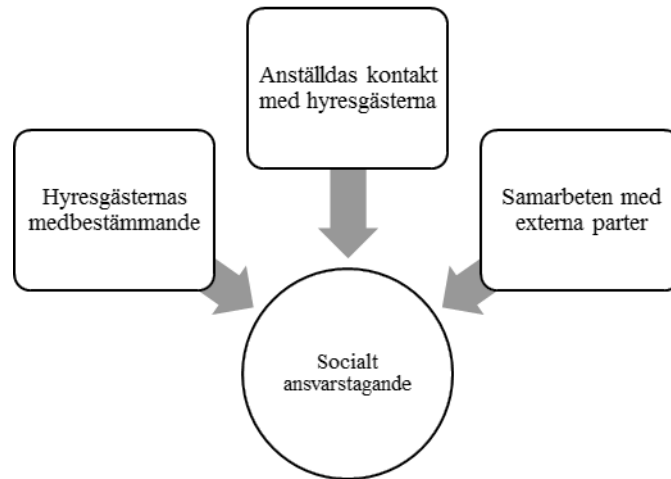
Studien har resulterat i två modeller varav den ena förklarar vad som påverkar hyresgästers känsla av trygghet och trivsel (se figur 5.1) och den andra förklarar vad socialt ansvarstagande bygger på (se figur 5.2).



*Figur 5.1 Hyresgästernas känsla av trygghet och trivsel*

Hur hyresgästerna trivs och känner sig trygga i sitt boende är en viktig fråga för MKB i deras sociala ansvarstagande för att erhålla och öka legitimiteten med hyresgästerna. Det gäller att bygga upp ett förtroende och därmed en relation med sina intressenter för att skapa, erhålla och öka legitimiteten (Bhattacharyya, 2014). För MKBs del ligger därför fokus på att arbeta med hårda och mjuka värden för att förstärka relationen med hyresgästerna. En förstärkt relation ska resultera i ett tryggt och trivsamt boende. Känslan av trygghet beror däremot på flera olika faktorer varav de mest centrala lyfts fram i modellen (se figur 5.1). Förutom de hårda och mjuka värdena finns det utomstående faktorer, exempelvis bullriga byggarbetsplatser eller kriminella gäng. De utomstående

faktorerna är svåra att påverka men MKB arbetar aktivt för att minska kriminaliteten genom att samarbeta med diverse externa parter, vilket även är en del av deras sociala ansvarstagande.



*Figur 5.2 Socialt ansvarstagande*

MKBs sociala ansvarstagande bygger främst på tre delar (se figur 5.2). Den ena delen består av samarbeten med externa parter. Det innefattar bland annat polis, Trygghetsjouren, Boost och leverantörer, som alla på olika sätt bidrar till MKBs sociala arbete. Förutom samarbetet med de nämnda aktörerna har MKB även en samverkan med andra bostadsbolag. De ser inte de andra bolagen som konkurrenter utan som inspirationskällor då alla arbetar efter samma mål, att förse samhället med bostäder. MKB drivs av att bli inspirerade och framförallt inspirera andra med sitt sociala ansvarstagande. Företag som samverkar och inspirerar varandra beskrivs inom den institutionella teorin som homogena, att de tar efter varandras sätt att arbeta (Fernando & Lawrence, 2014). I MKBs fall innebär samarbetet med de externa parterna exempelvis att de involverar andra fastighetsbolag i sina evenemang.

Intressentmodellen och legitimitetsteorin är nära kopplade till varandra och behandlar relationen mellan företaget och dess intressenter (Arvidsson, 2010; Bhattacharyya, 2014). I det här fallet är de anställda på MKB, framförallt husvärdarna, viktiga när det gäller just relationen och kontakten med hyresgästerna. Husvärdarna möter dagligen hyresgäster i deras hem och hjälper dem med diverse problem. Det är främst genom husvärdarna som relationen byggs upp, därför är de en av nyckelpersonerna i MKB. Legitimitetsteorin beskriver hur ett ökat förtroende ger en förbättrad relation, vilket MKB arbetar aktivt



med. För att bygga upp ett förtroende krävs det att hyresgästerna känner att där är någon som lyssnar och ser till att deras förväntningar uppfylls. De önskar sig framförallt ett trygg och trivsamt boende och här handlar det återigen om kontakten mellan husvärden och hyresgästen. Det märks tydligt att MKB arbetar mycket med att lyssna på hyresgästernas önskemål då lyhörddhet och transparens är uttryck som användes flitigt av de interna respondenterna under intervjuerna. Det sociala ansvarstagandet bygger därmed på externa samarbeten, hyresgästernas medbestämmandemöjligheter vilka beror på relationen mellan MKB och hyresgästerna. Utifrån de presenterade resultaten går det att dra vissa slutsatser.

## **5.2 Slutsats**

Under studiens gång har det bekräftats att CSR är ett för brett och otydligt begrepp i vissa sammanhang. Det är svårt att förstå konkret vad någon faktiskt arbetar med när man säger CSR eftersom det kan vara allt från ekonomisk och ekologisk hållbarhet till sociala frågor. Studien visar på att MKBs sociala ansvarstagande är grundat i höga krav och förväntningar, men även i ett stort ansvarskännande. Samtliga anställda upplevdes lägga stor vikt vid att ta ett ansvar för hyresgästerna och bostadsområdena, ett ansvar som sträcker sig längre än till att endast leverera fungerande bostäder. De pratade mycket om engagemang och att ställa upp för hyresgästerna i alla situationer. Ett sådant ansvarstagande är unikt på en marknad där de, simpelt sagt, kan ”välja och vraka” bland potentiella hyresgäster. Deras generösa ansvarstagande härstammar troligtvis från det faktum att det är ett kommunalt bolag.

Det visar sig att MKB gör precis som Doh och Guay (2006) beskriver. De tar ett samhällsansvar som inkluderar alla intressenter som på något sätt är berörda, de ser till samhällets vinster i stort i form av sysselsättning, utbildning och boende. Samtidigt arbetar de självklart efter ägarnas, i det här fallet Malmö stads, förväntningar och krav. Mycket grundas på kommunens krav i form av ägardirektiven som säger att MKB ska arbeta med de sociala frågorna samt att hyresgästernas medbestämmande ska prioriteras. Det leder till att de försöker involvera sina hyresgäster så mycket som möjligt men även att de ställer krav på sina underleverantörer med hjälp av sociala klausuler.

MKB har nyligen börjat kommunicera sitt arbete direkt till hyresgästerna istället för att endast delge informationen i årsredovisningar och liknande rapporter som få hyresgäster läser. Blomé (2012) menar att kommunala bolag, precis som privata bolag, måste ta

hänsyn till de krav och förväntningar samhället har för att kunna konkurrera mot bolag i samma bransch. Men MKB har en annan bild av hur marknaden fungerar. De satsar istället på samarbeten med andra fastighetsägare och att agera förebild i att ta ett socialt ansvar. Främst viktigt är det däremot att leverera service samt trygga boenden. Just trygga och hyresgästanpassade områden är en viktig del i MKBs sociala ansvarstagande, precis som Boverket (2016) och Blomé (2012) nämner. Gray m.fl. (2010 i Fernando & Lawrence, 2014) påtalar även vikten av att göra CSR-arbetet synligt för alla intressenter genom att publicera korrekt information via rätt kanaler. Det är däremot inte så enkelt som det låter. MKB har bestämt sig för att blir bättre på att uppdatera sina externa intressenter om vad de faktiskt gör. De använder sig numera av sociala medier, sin websida, kontoren, månadsaviser samt affischer för att sprida informationen. Men frågan är om det når fram och om det är rätt bild som möter hyresgästerna. Utifrån de svar som hyresgästerna gav är det tydligt att bilden skiljer sig åt om man jämför internt och externt. Om det internt sägs att kunderna har stora möjligheter att påverka, att de lyssnar på dem och så vidare, är det även viktigt att kunderna får erfara detta. Om MKB verkligen vill att hyresgästerna kommer med förslag och åsikter behöver de troligtvis kommunicera det tydligare.

En motivation till att arbeta med CSR är till exempel att få en ökad legitimitet, en god relation mellan företaget och intressenterna hävdar Freeman (1984). Det är något som MKB fokuserar på, som de säger ”kunden i fokus”. De skapar evenemang och aktiviteter för de boende, både för att hyresgästerna ska lära känna varandra, men även för att de ska få en bättre relation med MKB. Självförvaltningen är en stor del i att skapa en bra relation mellan hyresgästerna och MKB då hyresgästerna blir mer engagerade i sitt boende, skapar en gemenskap på området och har en närmre relation med husvärdarna. MKBs projekt visar på att fastighetsförvaltning innefattar mer än att bara erbjuda fungerande bostäder, det handlar om att se till omgivningen och samhället i stort också.

### **5.3 Diskussion**

Utifrån studien är det mycket som kan diskuteras kring kommunala bostadsbolags skyldigheter. Är det verkligen deras ansvar att exempelvis anordna läxhjälp eller sommarfester? Delvis, kan man säga. Det är viktigt att lyfta upp de utsatta i samhället samtidigt som det i stort sett är en skyldighet för kommunala bolag. Deras skyldigheter sträcker sig längre än till att bara vara affärsmässiga. De ska förvalta samhällets resurser

och leverera allmännyttiga tjänster till kommuninvånarna. Därutöver kan kommunerna som äger bolagen ställa ytterligare krav, så som Malmö stad har gjort. Malmö stad kräver i ägardirektiven att MKB ska arbeta med sociala frågor ur ett visst perspektiv och ägardirektiven ska följas.

Varför är de här frågorna viktiga? CSR och socialt ansvarstagande lyfter fram frågor som berör mer eller mindre alla samhällsmedborgare, exempelvis att alla ska ha rätt till ett tryggt boende. I ett samhälle där företag tar ett genuint samhällsansvar bör egoismen minska och solidariteten öka. Själva arbetet med de frågorna är en ständig balansgång då de inte ska prioriteras över den dagliga verksamheten. Till exempel är en hyresvärd som arbetar mycket med socialt ansvarstagande inget värt om inte bostädernas standard motsvarar hyresgästernas förväntningar. Bostadsbolag har därför en komplex uppgift som innefattar att ta hänsyn till samhällets önskemål och förväntningar då de tar fram bostäder. I analysen har det förts fram att MKB deltar i flera samarbeten kring sociala frågor. De samarbetena är viktiga då de visar på att alla kan göra något. Om alla hjälps åt blir det dessutom inte samma börda för bolagen samt att samhällets vinster borde bli större.

Förutom att hjälpas åt och faktiskt arbeta med de här frågorna är det även viktigt att de kommuniceras samt att arbetet som utförs faktiskt når ut till gemen man. För att kunna inspirera andra är det viktigt att de är medvetna om vad andra faktiskt gör och hur det fungerar. Därför är den viktigaste delen i den här uppsatsen att inspirera företag till att ta del i ansvarstagandet och förbättra vårt samhälle, ett litet steg i taget.

## **5.4 Styrkor och svagheter**

Då studien är baserad på intervjuer, alltså på vad respondenterna säger, finns det självklart osäkerheter. Det är möjligt att respondenterna har förskönat eller medvetet undvikt att berätta viss information. Respondenterna har även pratat subjektivt utifrån deras egen roll och personlighet, vilket även har påverkat resultatet till en viss grad. Däremot har många respondenter angivit liknande svar utan ledning från intervjuaren samt pratat fritt kring ett brett ämne vilket har gjort att de har haft möjligheten att i stort sätt prata om vad de vill. Det är inte heller möjligt att generalisera resultatet då underlaget har varit begränsat. Endast ett urval av de anställda på ett företag samt endast ett fåtal av hyresgästerna har intervjuats. För att öka generaliserbarheten hade ett större underlag behövts vilket hade krävt mycket mer tid och resurser. Däremot bidrar studien till en förståelse för hur ett kommunalt bostadsbolag kan arbeta med CSR och den beskriver även ett antal lyckade

faktorer. Vidare kan den ses som en inspiration för andra företag som vill arbeta med CSR-frågor nära sina kunder.

## **5.5 Samhälleliga bidrag och förslag till vidare forskning**

Den här studien bidrar till en förståelse för hur företag kan arbeta med CSR. Studien tydliggör möjligheten att arbeta med olika typer av frågor på olika sätt. Därutöver lyfter den fram ett bra exempel på ett välfungerande och utvecklande socialt ansvarstagande. Ett mål med studien är att uppmuntra fler företag att engagera sig i frågor som påverkar kunderna och samhället i stort positivt, både genom stora projekt men även i det lilla. Allt arbete behöver inte vara stort om alla hjälps åt och ser konkurrenterna som ”kollegor i branschen” istället för motståndare.

För att forska vidare med de här frågorna föreslås samma studie utföras på ett större underlag i form av en jämförelse mellan två eller flera bolag, antingen kommunala bolag eller i jämförelse med privata bolag. Det kan vara möjligt att genomföra en kvantitativ studie med ett stort antal respondenter nu när olika påverkande faktorer har presenterats. Avslutningsvis hade det varit intressant att jämföra olika kategorier av hyresgäster och deras uppfattning om CSR-arbete för att få en ytterligare bild av hur arbetet uppfattas, men även varför det uppfattas som det gör.

## 6. Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod* (1 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M., & Sköldbäck, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2 uppl.). Danmark: Studentlitteratur.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 96, 339-354. doi:10.1007/s10551-010-0469-2
- Bhattacharyya, A. (2014). Managerial attitude and support for social responsibility through the lens of legitimacy theory - a cross country comparison. *Social Responsibility Journal*, 10(4), 716-736. doi:http://dx.doi.org/10.1108/SRJ-08-2012-0089
- Blomé, G. (2012). Corporate social responsibility in housing management: is it profitable? *Property Management*, 30(4), 351-361. doi:10.1108/02637471211249498
- Boverket. (2016). Hämtat från <http://sverige2025.boverket.se/bygg-hallbart.html> den 06 mars 2016
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Castelo Branco, M., Delgado, C., Sa, M., & Sousa, C. (2014). Comparing CSR communication on corporate web sites in Sweden and Spain. *Baltic Journal of Management*, 9(2), 231-250. doi:http://dx.doi.org/10.1108/BJM-10-2013-0151
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47-73. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00582.x
- Europeiska kommissionen. (2016a). Hämtat från Europeiska kommissionen: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sv> den 04 april 2016
- Europeiska kommissionen. (den 05 april 2016b). Hämtat från Europeiska kommissionen: [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm) den 06 april 2016
- EY. (2016). Hämtat från EY: <http://www.ey.com/US/en/Services/Specialty-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/How-sustainability-has-expanded-the-CFOs-role> den 10 mars 2016
- Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *The Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 148-178.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. Hämtat från <https://books.google.se> den 30 mars 2016

- GRI. (2016). Hämtat från Global reporting initiative:  
<https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx> den 11 mars 2016
- Hallvarsson & Halvarsson. (den 04 februari 2009). Hämtat från Hallvarsson & Halvarsson: [halvarsson.se/skf-bast-i-svergie-pa-csr/](http://halvarsson.se/skf-bast-i-svergie-pa-csr/) den 30 mars 2016
- Heitel, S., Kämpf-Dern, A., & Pfnür, A. (2015). Integration of stakeholder interests in housing companies' strategic management: A process model for more sustainable value creation. *Property Management*, 33(3), 224-244.  
 doi:<http://dx.doi.org/10.1108/PM-05-2014-0026>
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154. doi:10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Polen: Studentlitteratur.
- Lauesen, L. M. (2011). CSR in publicly owned enterprises: opportunities and barriers. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 558-577. doi:10.1108/174711111111175137
- Lauesen, L. M. (2014). How well are water companies engaged in CSR? A critical cross-geographical discourse analysis. *Social Responsibility Journal*, 10(1), 115-136. doi:10.1108/SRJ-11-2011-0099
- Lindh, A. (2014). Public Support for Corporate Social Responsibility in the Welfare State: Evidence from Sweden. *Scandinavian Political Studies*, 38(1), 75-94.  
 doi:10.1111/1467-9477.12035
- Rahman, I., Park, J., & Geng-ying Chi, C. (2015). Consequences of "greenwashing". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1054-1081. doi:10.1108/IJCHM-04-2014-0202
- Roper, J., & Schoenberger-Orgad, M. (2011). State-Owned Enterprises: Issues of Accountability and Legitimacy. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 693-709. doi:10.1177/0893318911415598
- Ryen, A., & Torhell, S.-E. (2004). *Kvalitativ intervju : från vetenskapsteori till fältstudier*. Solna: Liber.
- Sandow, M. (den 16 februari 2016). Hämtat från Svensk Handel:  
<http://www.svenskhandel.se/aktuellt-och-opinion/nyheter/2016/ny-lag-om-hallbarhetsredovisning/> den 04 april 2016
- SCB. (2014). Hämtat från Statistiska centralbyrån:  
[http://www.scb.se/Statistik/\\_Publikationer/OE0903\\_2014A01\\_BR\\_OE06BR1401.pdf](http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/OE0903_2014A01_BR_OE06BR1401.pdf) den 08 april 2016
- SCB. (november 2015). Hämtat från Statistiska centralbyrån:  
[http://www.scb.se/sv\\_/Vara-tjanster/Foretagsregistret/Aktuell-statistik-ur-Foretagsregistret/Antal-foretag-november-2014-fordelat-pa-agarkategori/](http://www.scb.se/sv_/Vara-tjanster/Foretagsregistret/Aktuell-statistik-ur-Foretagsregistret/Antal-foretag-november-2014-fordelat-pa-agarkategori/) den 08 april 2016
- Steurer, R. (2010). The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe. *Policy Sciences*, 43, 49-72.  
 doi:10.1007/s11077-009-9084-4

- Svenskt Näringsliv*. (maj 2008). Hämtat från Svenskt Näringsliv:  
[http://www.svensktnaringsliv.se/migration\\_catalog/Vi\\_arbetar\\_med/kort-om-var-syn-pa-csr\\_528983.html/BINARY/Kort%20om%20v%C3%A5r%20syn%20p%C3%A5%20CSR?forceDownloadOnId=528983](http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Vi_arbetar_med/kort-om-var-syn-pa-csr_528983.html/BINARY/Kort%20om%20v%C3%A5r%20syn%20p%C3%A5%20CSR?forceDownloadOnId=528983). den 11 mars 2016
- Tagesson, T., Klugmang, M., & Lindvall Ekström, M. (2013). What explains the extent and content of social disclosures in Swedish municipalities' annual reports. *Journal of Management & Governance*, *17*, 217-235. doi:10.1007/s10997-011-9174-5
- Vinnari, E., & Laine, M. (2013). Just a passing fad?: The diffusion and decline of environmental reporting in the Finnish water sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *26*(7), 1107-1134. doi:http://dx.doi.org/10.1108/AAAJ-04-2012-01002

## **Bilagor**

### **Bilaga 1 – Intervjuguide Hyresgäst**

Ålder:

Kön:

Hur länge har du varit hyresgäst hos MKB?

Hur är din inställning till MKB som hyresvärd?

Hur ska en hyresvärd vara enligt dig?

Hur upplever du att MKB möter dina förväntningar?

Upplever du att du har fått snabb service när du haft problem med din bostad?

Kan du ge ett exempel?

Alternativt: Om det hade uppstått ett problem med din bostad, upplever du då att husvärdarna är lättillgängliga?

Hur är miljön i bostadshuset?

Hur är miljön utanför bostadshuset?

Vad är din uppfattning om självförvaltningen?

Upplever du att det är ett tryggt boende?

Hur kan MKB ta ansvar för att öka tryggheten i bostadsområdet?

Upplever du att det är ett trivsamt boende?

Upplever du att du kan vara med och påverka det som MKB arbetar med?

Vad är det viktigaste en hyresvärd gör?

### **Bilaga 2 – Intervjuguide Husvärd**

Ålder:

Hur länge har du arbetat på MKB?

Vad är dina arbetsuppgifter?

Hur arbetar MKB för att ge er en god arbetsmiljö?

Hur arbetar MKB för att se till att alla medarbetare känner sig inkluderade?

Hur ser er relation till hyresgästerna ut?

Hur påverkar självförvaltningen er relation till hyresgästerna?

Hur arbetar ni för att vara lättillgängliga för hyresgästerna?

På vilket sätt kan hyresgästerna påverka vad ni arbetar med?

Hur arbetar ni för att öka tryggheten i ert bostadsområde?



Hur arbetar ni för öka trivseln i ert bostadsområde?

Anser du att du kan påverka vilka sociala projekt MKB arbetar med?

Vad är det viktigaste ni gör för hyresgästerna?

### **Bilaga 3 – Intervjuguide Fastighetsförvaltare**

Ålder:

Hur länge har du arbetat på MKB?

Vad är dina arbetsuppgifter?

Hur arbetar MKB för att erbjuda en god arbetsmiljö?

Hur arbetar MKB för att se till att alla medarbetare känner sig inkluderade?

Hur ser er relation till husvärdarna ut?

Vad påverkar vad ni arbetar med?

Hur ser du på begreppet samhällsansvar? Ex. sociala projekt

Hur insatt är du i MKBs sociala projekt, exempelvis Boost by FCR?

Hur ser er relation till hyresgästerna ut?

Hur påverkar självförvaltningen ert arbete?

Vem/vilka har störst påverkansmöjligheter på ert arbete? Ex. hyresgäster, kommun, chefer.

På vilket sätt kan hyresgästerna påverka vad ni arbetar med?

Hur arbetar ni för att öka tryggheten i ert bostadsområde?

Hur arbetar ni för öka trivseln i ert bostadsområde?

Anser du att du kan påverka vilka sociala projekt MKB arbetar med?

Vad är det viktigaste ni gör för hyresgästerna?

### **Bilaga 4 – Intervjuguide Bosocial utvecklare och Kundtjänst**

Ålder:

Hur länge har du arbetat på MKB?

Hur ser dina arbetsuppgifter ut?

Hur arbetar MKB för att ge er en god arbetsmiljö?

Hur arbetar MKB för att alla medarbetare ska känna sig inkluderade?

Hur ser din relation till hyresgästerna ut?

Hur påverkar självförvaltningen er relation till hyresgästerna?

På vilket sätt kan hyresgästerna påverka vad ni jobbar med?  
Hur arbetar ni för att öka tryggheten i ert bostadsområde?  
Hur arbetar ni för att öka trivseln i ert bostadsområde?  
Hur ser du på begreppet samhällsansvar?  
Hur insatt är du i MKBs sociala projekt? (ex. Boost, läxhjälpen?)  
Anser du att du kan påverka vilka sociala projekt MKB arbetar med?  
Hur tror du att hyresgästerna uppfattar ert sociala ansvarstagande?  
Hur upplever du samhällets förväntningar på MKB som fastighetsbolag?  
Vad är det viktigaste ni gör för hyresgästerna?

## **Bilaga 5 - Intervjuguide Chef**

Ålder:

Hur länge har du arbetat på MKB?  
Hur ser dina arbetsuppgifter ut?  
Hur ser din relation till husvärdar/fastighetsförvaltare ut?  
Hur ser du på begreppet CSR?  
Hur ser du på begreppet samhällsansvar? (Skiljer det sig från CSR?)  
Varför började ni arbeta med CSR?  
Vad är det kortsiktiga målet med CSR-arbetet?  
Vad är det långsiktiga målet med CSR-arbetet?  
Konkreta exempel på CSR-arbetet?  
Vad vinner ni som företag på att arbeta med CSR?  
Hur tror ni att arbetet uppfattas av hyresgästerna?  
Hur arbetar MKB för att skapa trygga bostadsområden?  
Hur arbetar MKB för att öka tryggheten i samhället?  
Hur viktigt är det för er att kommunicera ert CSR-arbete till hyresgästerna och kommuninvånarna?  
Är det någon skillnad på kommunala bolags samhällsansvar och privata bolags samhällsansvar? (Skyldighet?)  
Hur påverkas ni av andra företags CSR-arbete? (Inspireras ni av andra?)  
Hur tror du att andra företag påverkas av ert CSR-arbete?

Upplever du att ni har höga förväntningar på er? (På vilket sätt? Varför?)

Vilka är era intressenter?

Finns det någon som är viktigare än den andra?

Hur bemöter ni de olika intressenterna?

Hur mycket kan du påverka vad MKB arbetar inom CSR?

Hur upplever ni att ni möter hyresgästernas förväntningar på att ta ett samhällsansvar?

På vilket sätt påverkar ert CSR-arbete samhällets/hyresgästernas förtroende för MKB?

Vad är det viktigaste ni gör för hyresgästerna?

## **Bilaga 6 – Intervjuguide Boost**

Ålder:

Hur länge har du arbetat med Boost?

Hur ser dina arbetsuppgifter ut?

Hur ser ert samarbete med MKB ut?

Hur har samarbetet med MKB utvecklats?

Hur ser ert samarbete med andra samarbetsparter ut?

Hur stora möjligheter att påverka har du?

Vad tror du är det viktigaste arbetet Boost utför?

Vad betyder begreppet samhällsansvar för dig?

Hur kan MKBs hyresgäster påverka ert arbete?

Hur påverkas hyresgästerna av ert arbete?

Vad är det långsiktiga målet med Boost?

## **Bilaga 7 – Intervjuguide Trygghetsjouren**

Ålder:

Hur länge har du arbetat på Trygghetsjouren?

Hur ser dina arbetsuppgifter ut?

Hur ser ert samarbete med MKB ut?

Hur har samarbetet med MKB utvecklats?

Hur ser er relation till hyresgästerna ut?

Hur stora möjligheter att påverka har du?

Vad tror du är det viktigaste arbetet Trygghetsjouren utför?

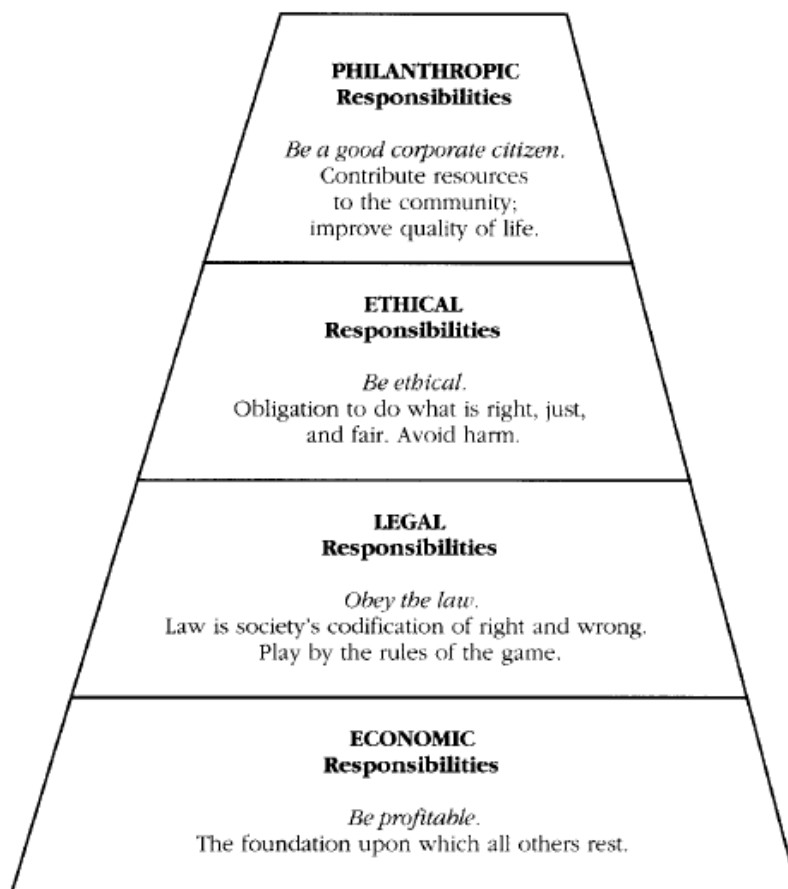
Vad betyder begreppet samhällsansvar för dig?

Hur kan MKBs hyresgäster påverka ert arbete?

Hur påverkas hyresgästerna av ert arbete?

Hur arbetar ni för att öka tryggheten i områdena?

## Bilaga 8 – The pyramid of corporate social responsibility



Figur 3.2 Carrolls CSR-pyramid (Carroll, 1991).

## **Bilaga 9 – Viktiga ord och teman från empirin**

En kort sammanställning av ett urval från de ord och teman som använts i analysen av det empiriska materialet.

### Samhällsansvar/socialt ansvar

- Förväntningar
- Sociala projekt
  - o Evenemang
  - o Trygghetsjouren
- Samarbeta och inspirera

### Det viktigaste för hyresgästerna

- Hårda värden
- Mjuka värden
- Trygghet och trivsel

### Samhällsansvar utöver bostäder

- Förväntningar
- Ny kategori av kunder

### Styrning

- Anställdas möjligheter att påverka
- Hyresgästernas möjligheter att påverka
  - o Självförvaltning

### Kommunicera och informera hyresgästerna

- Lättillgänglighet för hyresgästerna