



I SAMHÄLLETS TJÄNST

VILKEN ROLL OCH BETYDELSE HAR KOMMUNÄGDA FÖRETAG

SÄRART

SAMHÄLLSNYTTA

STYRNING

INNEHÅLL

På uppdrag av kommunfullmäktige	3
Kommunägda företag i samhällets tjänst	5
Vad särskiljer kommunägda företag?	10
Exempel på samhällsnytta och måluppfyllelse	13
Typexempel på kommunägda företags syfte och ägaridé	14
Kommunägda företag behöver tydlig ägarstyrning	20
Slutsatser	22

På uppdrag av kommunfullmäktige

Kommunägda företag har en särställning i samhället som relativt få människor känner till. Samtidigt ger förekomsten av denna företagsform upphov till ett antal relevanta frågor. Varför finns de överhuvudtaget? Konkurrerar de inte ut privata företag? Är det inte bättre att bedriva verksamheten i traditionell förvaltningsform? Är det inte en väldigt liten sektor utan ekonomisk betydelse?

Avsikten med denna skrift är just att diskutera och belysa kommunägda företags särskilda uppdrag utifrån en bred diskussion som förts under 2003. KFS, Kommunala Företagens Samorganisation genomförde under vår och höst 2003 ett antal regionala rundabordsamtal runt om i landet med inbjudna politiker och tjänstemän i ledande positioner i kommuner och kommunägda företag. Tio seminarier med över 150 deltagare från 50 kommuner från i stort sett hela Sverige deltog i samtalen som leddes av kommunstyrelsens ordförande på den aktuella orten. Syftet med dessa samtal var att diskutera kommunägda företags roll och betydelse i samhället. Lennart Hansson som svarar för bolagsfrågorna på Svenska Kommunförbundet, medverkade under samtalen. Han betonade vikten av att ha en klar ägaridé, framarbetad i samråd mellan kommun och företag och konkretiserad i ett ägardirektiv.

Rundabordsamtalen resulterade i flera för deltagarna viktiga insikter och ställningstaganden. Framförallt diskuterades de kommunägda företagens uppdrag i termer av särart och samhällsnytta och vikten av tydlig styrning och konkreta direktiv från ägarna. Om inte de samhällsnyttiga kriterierna är uppfyllda i ett kommunägt företag bör man med rätta fundera på varför företaget inte är ett "vanligt" privat företag. Dessutom diskuterades hur kommun-

ägda företag kan bli bättre på att aktivt förklara särarten och samhällsnyttan för kommuninvånarna, politiker på kommunal-, regional- och riksnivå och i kontakter med media.

Kommunägda företag är ofta föremål för kritik från såväl kommuninvånare och privata företagare som enskilda politiker och media. Detta vill vi ändra på genom att tydligare kommunicera vårt uppdrag och visa på skillnaden mellan ett kommunägt företag, ett privat företag och en kommunal förvaltning. Lyckas vi inte med detta så kommer de myter som finns kring våra företag att bestå.

Är kommunägda företag någonting som är på väg bort eller är det en väl fungerande form av samhällsnytta som ska tas tillvara och kanske utvecklas ytterligare? Vi är övertygade om att kommunägda företag har en given roll i samhället, att de behövs och att de är här för att stanna. Det är dock viktigt att inte ta denna roll för given utan kontinuerligt kommunicera och påminna om vår unika ställning som grundas på de tre s:en – särart, samhällsnytta och styrning.

ERIK HELLERYD
VD KFS FÖRETAGSSERVICE AB





Kommunägda företag i samhällets tjänst

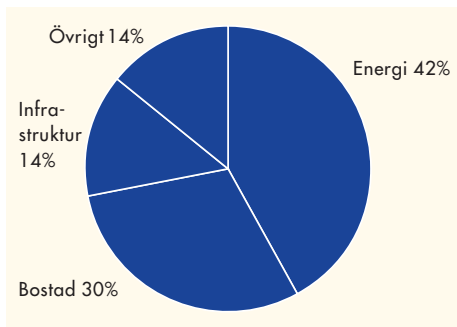
Vilka branscher finns representerade?

Kommunägda företag har stor betydelse för samhällets olika funktioner och svarar för 25 procent av kommunernas totala omsättning. Bland de kommunägda företagen finns en mängd olika branscher representerade. Många av företagen syns inte så ofta men deras verksamhet är nödvändig för att samhället ska fungera, exempelvis VA- och renhållningsföretag.

Företagsformen utnyttjas framförallt för kapitalintensiva verksamheter såsom bostadsföretag och energiföretag och en stor del av kommunernas tillgångar finns i de kommunägda företagen. Även verksamheter inom turism, renhållning, transport- och vårdsektorn använder sig av företagsformen.

Bostads- och energiföretag svarar tillsammans för ca 72 procent av de kommunägda företagens totala omsättning (se figur 1).

OMSÄTTNING PER SEKTOR 2001

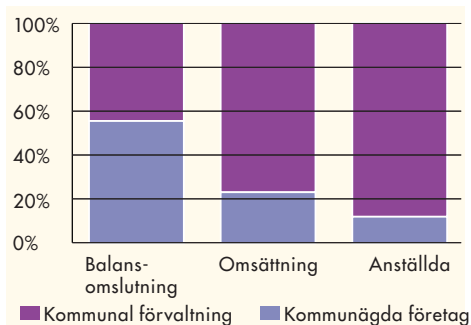


Figur 1. Kommunägda företags omsättning uppdelat per sektor år 2001

Av kommunernas samlade tillgångar ligger omkring 55 procent i företagssektorn. Omsättningen är cirka 155 miljarder kronor per år vilket motsvarar omkring 7 procent av Sveriges BNP. Trots att företagssektorn omsätter 25 procent av kommunens verksamhet är andelen anställda i kommunägda företag bara omkring 5 procent av det totala antalet anställda i kommunerna (se figur 2).

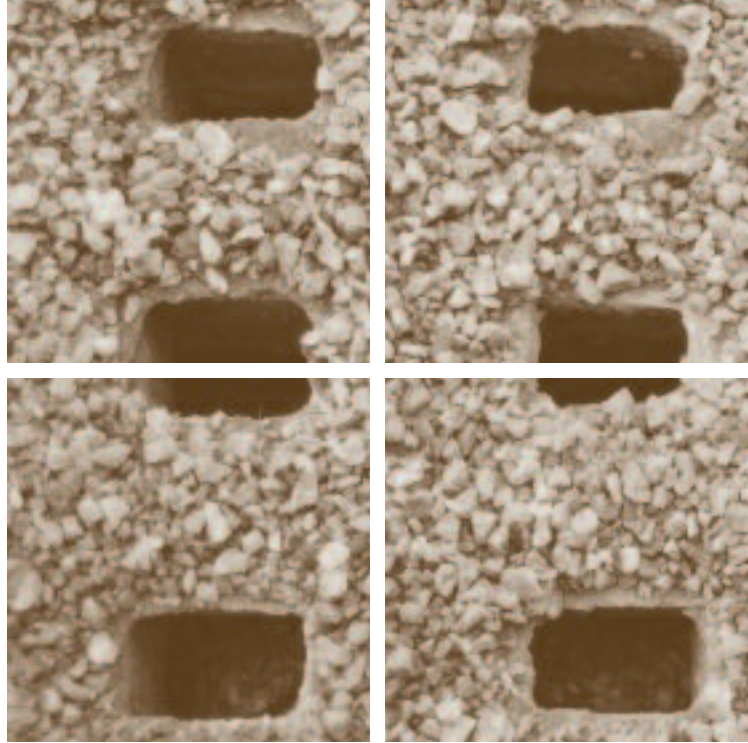
5

KOMMUNÄGDA FÖRETAG OCH KOMMUNAL FÖRVALTNING



Figur 2. Kommunägda företags andel av balansomslutning, omsättning och antal anställda





Detta i kombination med den höga andelen av de totala kommunala tillgångarna visar på att kapitalintensiva verksamheter dominerar företagssektorn.

Kommunägda företag har liksom övrig kommunal verksamhet inte vinst som primärt syfte. Trots detta visar de ett sammanlagt resultat på mellan 7 och 9 miljarder kronor årligen. Genomsnittlig avkastning i sektorn ligger omkring 5 procent vilket tyder på en effektiv avvägning mellan samhällsnytta och affärsmässighet.

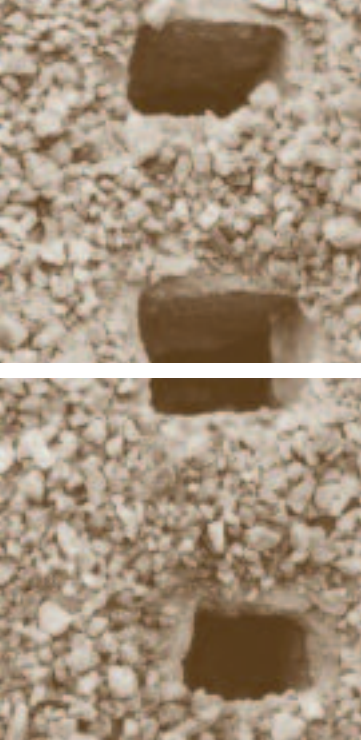
Företagsformen har visat sig vara lämplig inom flera av kommunens ansvarsområden.

Som exempel finns kommunägda företag inom energisektorn, renhållning, VA-området, turismnäringen, vård och omsorg, parkeringstjänster och trafik.

Kommunägda företag drivs enligt samma principer och regelverk som privata aktieföretag, men det finns ett par avgörande skillnader mellan kommunägda och privata företag. Dessa skillnader beskrivs i nästa kapitel.

Antal företag och anställda

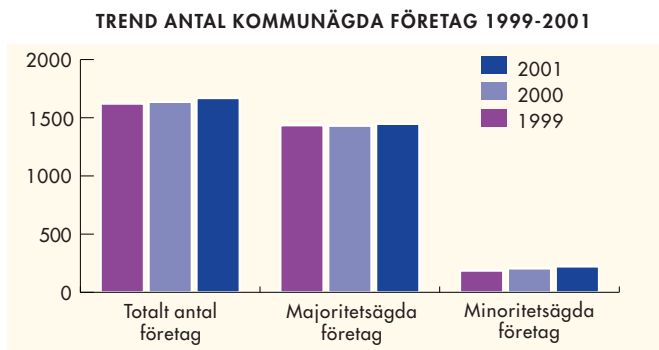
Det finns omkring 1 700 företag där en kommun har en dominerande ägarandel. Av dessa ägs ungefär 1 200 företag till 100 procent av kommunen och ytterligare 250 av de kommunägda företagen är majoritetsägda. Antalet företag är idag ungefär detsamma som för trettio år sedan vilket visar att associationsformen kommunägt företag är ändamålsenlig för många verksamheter och att associationsformen är här för att stanna.



samheter. Därför är antalet kommunägda företag ungefär konstant över tiden. Totalt arbetar omkring 50 000 personer i något av dessa 1 700 kommunägda företag vilket är ungefär lika många som exempelvis arbetar på Ericsson.

Trend och utveckling

Det startas kontinuerligt nya kommunägda företag och i ungefär samma takt har andra kommunägda företag slagits samman till större företag eller sålts av till följd av förändringar i omvärlden eller verksamheten. Störst minskning av antalet företag har skett inom de kommunala bostadsföretagen vilket är en trend som pågått sedan 1980-talet. I övrigt kan man se en trend att antalet kommunägda företag åter ökar sedan 1999 (se figur 3).



Figur 3. Utvecklingen av antal kommunägda företag mellan år 1999 och 2001

Antalet kommunägda företag beror inte i första hand på politiska vindar eller andra trender. Istället kan man anta att antalet bolag styrs av antalet verksamheter i kommunerna och behovet av dessa verk-

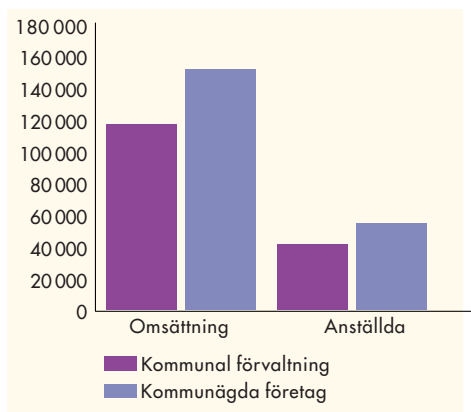
En tydlig förändring bland de kommunägda företagen är dock att gruppen "övriga företag" har minskat de senaste åren. Mellan 1995 och 1999 minskade denna grupp från 223 till 173. Företag inom

denna sektor är ofta de företag som kritiserats för att inte passa in i kommunal verksamhet. Detta då särarten inte tillräckligt tydligt kan förklaras eller motiveras. Ett exempel på ifrågasatta verksamheter är kommunägda solarier och caféer där privata näringsidkare anser att verksamheten saknar tillräcklig särart och/eller samhällsnytta för att kommunen ska driva verksamheten vidare.

Det fortsatt stora, och svagt växande, antalet kommunägda företag visar tydligt att dessa behövs då de fyller en viktig funktion i kommunernas verksamhet som varken privata företag eller kommunal verksamhet i förvaltningsform har tagit över. Inte bara antalet företag utan även omsättningen och antalet anställda har ökat med 30 respektive 18 procent sedan 1999 (se figur 4).



TREND ANTAL ANSTÄLLDA OCH OMSÄTTNING 1999-2001



Figur 4. Utvecklingen av omsättning och antal anställda inom kommunägda företag mellan år 1999 och 2001

Omvärlden ser positivt på kommunägda företag

Under perioden 10 januari till och med 10 februari 2003 lät KFS genomföra en pressmätning för att se hur mycket och vad som skrivs om kommunägda företag. Ett något överraskande resultat av denna undersökning var att det under en månad skrevs över 950 artiklar kring kommunägda företag. Av dessa artiklar handlade cirka hälften om kommunägda bostadsbolag.

Det stora antalet artiklar visar att kommunägda företags verksamhet är nogt belyst och granskad av media. Det mediala genomslaget borde samtidigt medföra att allmänhetens kännedom om kommunägda företag och dess verksamhet är stor.

Myterna om kommunägda företag visar dessvärre på motsatsen. Trots det stora



antalet artiklar och den ingående granskningen finns det starka skäl att misstänka att företagens ägaridé – deras syfte – inte är alldeles enkelt att förklara för omvärlden. En slutsats som kan dras av medieundersökningen är att möjligheten för de 1 700 kommunägda företagen i Sverige att få ut sitt budskap om syftet med verksamheten är stor men att få utnyttjar denna möjlighet. En månads undersökning visar att det under ett år beräknas skrivas omkring 11 000 artiklar om kommunägda företag och dess olika verksamhetsområden. Det är i genomsnitt sju artiklar per företag och år.

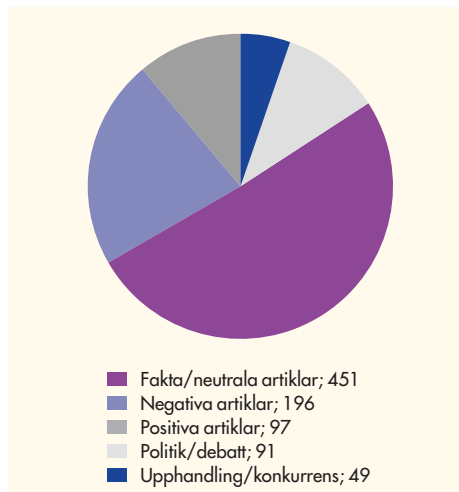
Att få stor uppmärksamhet i media behöver dock inte alltid vara positivt. En viktig fråga är naturligtvis också vad som skrivs. KFS genomförde därför en fördjupad medieundersökning baserad på de 884 mest relevanta artiklarna (se figur 5).

De positiva artiklarna handlar främst om de kommunägda företagens särskilda samhällsnytta såsom sociala insatser, god ekonomi trots låg prisnivå, nöjda hyresgäster och hög uthyrningsgrad i kommunala bostadsbolag etc. Dessa artiklar beskriver företagets verksamhet på ett sätt som motverkar mytbildning kring verksamheten.

De negativa artiklarna beskriver ofta problem med kalla lägenheter, elpriser, fusk i bostadsköer, förseningar i lokaltrafiken, bristfällig information etc. Få artiklar har invändningar mot företagsformen som sådan.

Den största andelen av artiklarna var faktaartiklar eller neutrala artiklar som beskriver verksamheten utifrån journalistens synvinkel. Ombildning av bostäder, trafikavtal och nybyggnationer är exempel på återkommande teman.

MEDIEUNDERSÖKNING JAN-FEB 2003



Figur 5. Fördjupad medieundersökning – vad skriver media om?

Vad särskiljer kommunägda företag?

Särarten

Kommunägda företag har ett särskilt uppdrag som beslutas av kommunfullmäktige i respektive kommun. Det är dessa särskilda uppdrag som särskiljer ett kommunägt företag från ett privat. Politikerna kan använda ett kommunägt företag för att stimulera det lokala kulturlivet, påskynda övergången till mer miljövänliga bränslen i kommunens energiproduktion, främja turism i glesbygdskommuner etc. Denna särart måste tydligt beskrivas i ägar-direktiven men också kommuniceras med omvärlden – en uppgift som tyvärr ofta underskattas. Om man inte lyckas kommunicera det särskilda uppdraget är risken för kritik från omvärlden stor.

Varför bedrivs inte verksamheten i ett privat bolag?

Det finns ett antal avgörande skillnader mellan ett kommunägt företag och ett privatägt. Medan ett privatägt företag helt naturligt har till uppgift att maximera vinst och avkastning till ägaren har de kommunägda företagen delvis andra syften. Kommunägda företag måste exempelvis hävda samhällsnyttan före affärsnyttan genom ett mer långsiktigt ansvarstagande och genom att följa av politikerna fattade beslut om särskilda prioriteringar. Exempel på dessa särskilda prioriteringar ges i nästa kapitel.

Dessa skillnader till trots visar de kommunägda företagen ofta upp nollresultat eller positiva resultat. Myten om att kommun-

ägda företag är ineffektiva går härmed att avliva då de lyckas kombinera särskilda prioriteringar med affärsmässighet.

Varför bedrivs inte verksamheten i förvaltningsform?

Vad kan man då göra i kommunägda företag som man inte kan göra i förvaltningen?

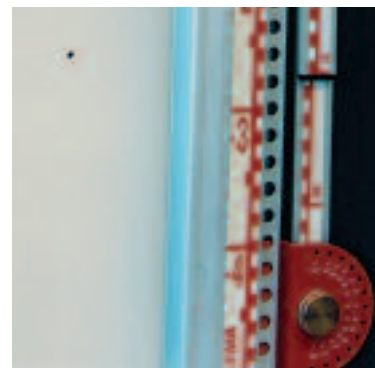
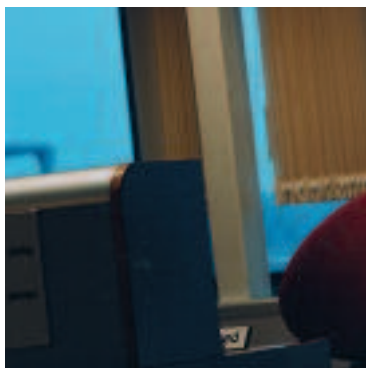
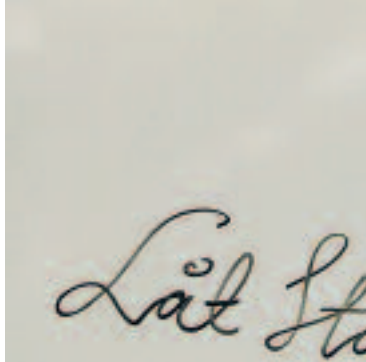
Ett kommunägt företag kan till skillnad från en verksamhet i kommunal förvaltning konkurrera på avreglerade marknader där det ställs särskilda krav på tydlig särredovisning av kostnader. Detta är en tydlig avgränsning från kommunen och ofta ett uttryck för att företaget ska operera och leva på egna meriter och att kommunen inte ska skjuta till pengar till verksamheten.

Vidare underlättar företagsformen sam-ägande med lokala privata aktörer i olika verksamheter såsom turistbolag, energibolag etc där kommunen har intresse av att styra verksamheten mot olika uppsatta mål genom ett aktivt delägarskap.

Många kommuner har dessutom bildat regionala bolag där flera kommuner sam-äger ett bolag för exempelvis renhållning, vattenförsörjning etc. Ett kommunägt företag är i dessa fall ibland ett enklare alternativ än att bilda kommunalförbund.

Synen på kommunägda företag hos kommunchefer och bolagschefer

Särart och samhällsnytta i form av ett särskilt uppdrag är alltså de viktigaste grund-



pelarna för kommunägda företag. En klar majoritet av kommunpolitiker och bolagschefer tror dock inte att deras verksamhet är känd hos kommuninvånarna – något som på sikt hotar kommunägda företags existens. Detta visar en undersökning som KFS genomförde bland drygt 500 kommunchefer och bolagschefer. Syftet med undersökningen var just att undersöka synen på verksamhetsformen kommunägda företag och vilka typer av mål dessa verksamheter har, samt relationen mellan ägaren och dessa företag. Undersökningen visade på ett antal intressanta omständigheter som

diskuterades vid rundabordssamtalen. 72 procent av bolagscheferna anser att det ställs upp både samhällsnyttiga och affärsmässiga mål för verksamheten. 15 procent anser att det endast ställs upp affärsmässiga mål för verksamheten. Den senare kategorin visar att det kan finnas företag som inte nödvändigtvis behöver bedrivas i kommunägd företagsform utan lika gärna kan ske i privat regi.

Såväl bolagschefer som kommunchefer anser att de främsta nackdelarna med associationsformen kommunägt företag är

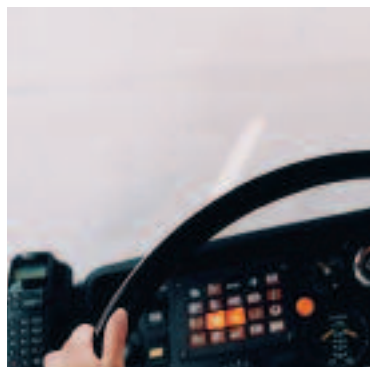
bolagsstyrelsernas bristande kompetens och svårigheten att kombinera politiska mål och affärsmässighet. Det finns dock en klar majoritet av både bolagschefer och kommunchefer som anser att kommunägda företag har en naturlig plats i kommunens verksamhet.

En viktig slutsats av detta är att lösningen på dessa problem sannolikt ligger i tydligare eller ökad styrning från ägaren. I undersökningen nämns minskad byråkrati och snabbare beslutsvägar, klara spelregler och tydlig ansvarsfördelning som främsta fördelar med företagsformen jämfört med

förvaltningsformen. Dessutom anses kommunens attraktivitet som arbetsgivare och samarbetspartner öka genom kommunägda företag.

Utöver vikten av att ha samhällsnyttiga mål är det naturligtvis viktigt att målen också uppfylls. Undersökningen visade att cirka 95 procent av bolagscheferna och knappt 80 procent av kommuncheferna anser att måluppfyllelsen är ganska god eller mycket god vilket får anses vara ett mycket gott resultat.

Undersökningen stärker också tesen att företagen måste kommunicera sin verksamhet tydligare. 75 procent av bolagscheferna och cirka 80 procent av kommuncheferna anser att de samhällsnyttiga målen inte är särskilt väl kända eller inte alls kända hos kommunens invånare. De samhällsnyttiga målen är grunden för kommunägda företags existens och måste därför vara väl kända eller åtminstone kända av kommuninvånarna.



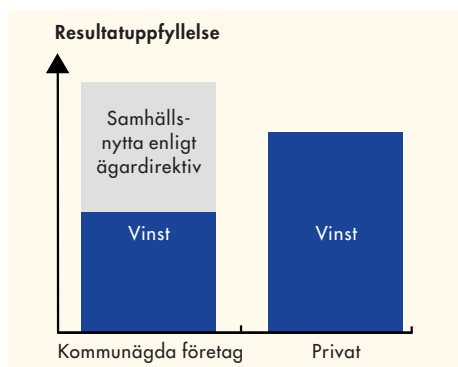
Exempel på samhällsnytta och måluppfyllelse

Samhällsnytta

Samhällsnytta går före vinstmaximering och affärsnytta i kommunägda företag vilket ger dem en unik position med stora möjligheter att verka för en god utveckling i linje med politiskt fattade beslut. De kommunägda företagens resultat går alltså inte att mäta i enbart ekonomiska termer utan resultatet är av dubbel karaktär. Resultatet är en kombination av ekonomisk vinst och uppfyllelsen av övrig samhällsnytta enligt ägardirektivet (se figur 6).

Vinsten hos de kommunägda företagen ska ge en rimlig avkastning till ägarna samtidigt som de samhällsnyttiga målen ska uppfyllas. Avkastningen återinvesteras också ofta i verksamheten. Kraven på den ekonomiska avkastningen är därför inte alltid lika höga som privata investerare och ägare ställer upp.

I avsnitten nedan följer ett antal typexempel på kommunägda företag med tydliga ägardirektiv som lyckats kombinera samhällsnyttiga mål med affärsmässighet. Dessa typexempel bygger på Svenska Kommunförbundets bok "Ägarstyrning utifrån ett kommunalt ändamål", författad av Lennart Hansson.



Figur 6. Resultatuppfyllelsen hos kommunägda företag jämfört med privata företag



Typexempel på kommunägda företags syfte och ägaridé



14 | Bostadsföretag

Syftet med ett kommunägt bostadsföretag kan vara att kommunfullmäktige vill ha en möjlighet att påverka den totala bostadspolitikerna i praktiken inom kommunen. Med tydliga ägardirektiv är ett kommunägt bostadsföretag ett verktyg för kommunens bostadssociala åtaganden vilket underlättar integrationsarbetet och därmed minskar segregationen. Ett kommunägt bostadsföretag är en kapitalintensiv verksamhet som ofta är lönsamt, välskött och som profilerar kommunen som tillväxtkommun.

ÄGARIDÉ KOMMUNÄGT BOSTADSFÖRETAG

Bostadsföretaget AB ägs i syfte att bättre kunna utveckla kommunen som attraktiv och efterfrågad bostadsort genom att:

- trygga ett pris- och kvalitetsvarierat utbud av hyresbostäder i kommunen
- producera miljöprofilerade bostäder med målet att bidra till ökad livskvalitet
- bidra till att utveckla vissa kommundelar enligt politiska beslut

Energiföretag

Syftet med ett kommunägt energiföretag kan vara att styra energiproduktionen mot ett långsiktigt hållbart energisystem med alternativ energiproduktion. Vidare kan ett kommunägt energiföretag samverka med andra kommunägda energiföretag i regionen i syfte att minska risker. Energibranschen har på senare år integrerats med andra branscher såsom IT- och telekom vilket ger kommunen som ägare en möjlighet att erbjuda strategiska integrerade produkter och tjänster till invånare och företag.

ÄGARIDÉ KOMMUNÄGT ENERGIFÖRETAG

Energiföretaget AB ägs i syfte att utgöra ett aktivt energipolitiskt instrument genom:

- snabb omställning till förnybar energi
- drift av naturliga monopol i form av ledningsnät
- påskyndad utbyggnad av tele- och datakommunikation



Kulturföretag

Syftet med ett kommunägt kulturföretag kan vara att underlätta profileringen av kommunen som spännande kultur- och upplevelsestad. Dessutom kan kulturföretaget verka som identitetsskapande genom att sammanföra kulturföretag till en "kulturkoncern" vilket också underlättar samverkan och samordning. Företagsformen är också nödvändig för att samarbeten och delägarskap med privata företag ska vara möjlig.

ÄGARIDÉ KOMMUNÄGT KULTURFÖRETAG

Kulturföretaget AB ägs i syfte att bättre nå de kulturpolitiska målen, med inriktning på arrangemang, upplevelse och deltagandekultur inom musik och teater. Detta skall leda till en ökad kulturell mångfald som underlättar integration, ökad tillväxt, attraktivitet samt dessutom en tydligare profilering av kommunen som aktiv och värdeskapande kulturkommun för invånare och besöks- och turistnäringen.

EXEMPLET VÄXJÖ ENERGI AB

Växjö Energi AB (VEAB) är ett av Växjö kommun helägt energiföretag som arbetar med produktion och försäljning av el och fjärrvärme, distribution via el- och fjärrvärmenät samt IT-kommunikation via eget bredband. Växjö Energis kunder utgörs av boende och företag i Växjö kommun. Marknaden för Växjö Energi är geografiskt avgränsad till Växjö kommun.

Konkurrensen på elnät är obefintlig eftersom elnätet är ett så kallat naturligt monopol. Likaså är konkurrensen på fjärrvärme begränsad eftersom fjärrvärme på många orter har en dominerande ställning som uppvärmningsform.

Konkurrensen inom bredbandsområdet består av ett flertal aktörer och en mängd accesstekniker såsom fiber, ADSL, RadioLan, parabol, kabelmodem etc.

Marknaden för elektricitet är dock avreglerad sedan 1996 och sker på en konkurren utsatt marknad där främst Vattenfall, Sydkraft och Fortum dominerar marknaden.

AFFÄRSIDÉ

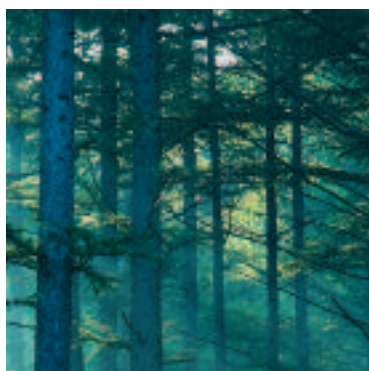
- Växjö Energi AB skall som stark oberoende aktör erbjuda sina kunder energi och IT-kommunikation genom en väl utbyggd infrastruktur.
- Växjö Energi AB skall genom kompetent och kunnig personal ge sina kunder lokal service och trygga leveranser.
- Växjö Energi AB är ett kommunägt energiföretag som satsar på kvalitet och säkerhet för en långsiktigt hållbar miljö.

Växjö kommuns engagemang i Växjö Energi har bidragit till att befästa Växjös roll som ledande miljökommun. Bolagets syfte är att enligt god teknisk praxis och med optimalt resursutnyttjande främja en god el- och värmeförsörjning samt IT-kommunikation. Detta syfte står i direkt samband med målen i Växjö kommuns energiplan från 1996 där det står att kommunen ska arbeta för en säker och effektiv energiförsörjning till konkurrenskraftiga villkor och en övergång till ett uthålligt energisystem som fungerar i samspel med naturliga kretslopp och baseras på förnyelsebara energikällor.

16 | Växjö Energi påbörjade utbyggnaden av fjärrvärmenätet under 1970-talet och var 1980 först i Sverige med att bygga om en oljeeldad fjärrvärmepanna till eldnings med biobränsle. Idag dominerar Växjös kraftvärmeproduktion av förnyelsebara energikällor och fjärrvärmeanslutningarna ökar med flera hundra villor årligen. Samtidigt som el- och fjärrvärmeproduktionen sker med största miljöhänsyn är priserna förhållandevis låga. Växjö Energi är också en aktiv part i bioenergiforskning och andra universitetssamarbeten som ett led i miljöarbetet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att Växjö Energi uppfyller de kriterier som diskuterats under rundabordssamtalen då måluppfyllelsen av kommunens direktiv är god. Växjö kommun har genom tydliga direktiv till bolaget sett till att genomföra en fjärrvärmeutbyggnad och en övergång till biobränslebaserad produktion i en snabbare takt än vad som annars hade varit fallet. Samhällsnytta och affärsmissighet går att kombinera i ett kommunägt företag.





EXEMPLET ORSA GRÖNKLITT AB

Orsa Grönklitt AB är ett av Orsa kommun helägt bolag som bedriver turismverksamhet i kommunen. Orsa kommun har som ett prioriterat insats- och åtgärdsområde att utveckla turismnäringen och då särskilt sådan besöksnäring som tar fasta på att utveckla upplevelser baserade på kunskap med inriktning på vildmark och rovdjur. Runt huvudattraktionen – björn- och rovdjursparken – driver Orsa Grönklitt bland annat stugboende, campingplats, samt utförs- och längdskidåkningsanläggningar.

För att möjliggöra investeringar i en sådan kapitalintensiv verksamhet behövs en stark och långsiktig ägare. Det hade knappast varit möjligt för en privat aktör att göra de omfattande investeringar som behövs för att bygga upp en stark besöksnäring med inriktning på vildmark. Dessa investeringar kommer naturligtvis Orsaborna till del genom goda möjligheter till träning och fritidsaktiviteter.

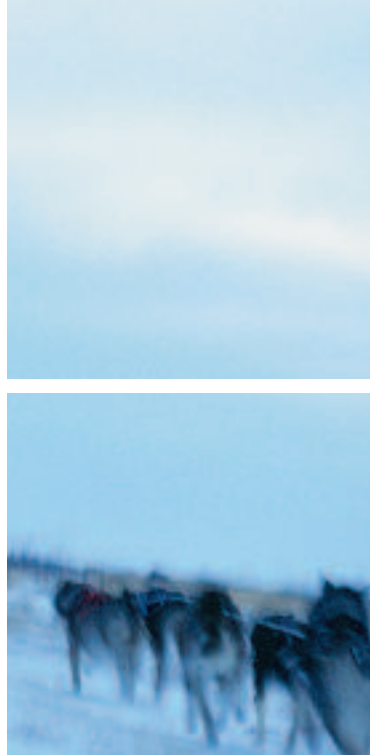
Orsa kommun är en kommun med sjunkande invånarantal som är starkt beroende av turismen. Under högsäsong ökar antalet kommuninvånare med 75 procent. Inom kommunen har det funnits en bred enighet att skapa jobb och tillväxt. Utveckling av besöksnäringen är därför av central strategisk betydelse. Orsa Grönklitt AB har omkring 45 årsanställda men genererar mångdubbelt fler arbetstillfällen i kringliggande verksamheter vilket är ett av syftena med företaget.

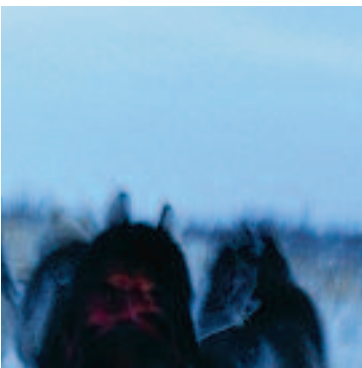
Bolaget är ett redskap för att långsiktigt utveckla och behålla turismkompetensen i bygden. Detta sker bland annat genom ett

aktivt samarbete med flera gymnasieskolor och skolor som helt eller delvis är inriktade på djurvård och viltvård.

Att bedriva verksamheten i ett kommunägt företag har också bedömts som lämpligt då det bland annat finns långtgående planer på att bilda ett samägt fastighetsbolag med ett stort antal lokala småföretagare. Detta hade varit svårt om turismverksamheten hade bedrivits i förvaltningsform.

Orsa kommuns engagemang i Orsa Grönklitt har bidragit till att verksamheten nu drivs på affärsmässiga grunder. Omsättningen har fördubblats de senaste fem åren till följd av aktivt ägande och antalet





besökare ökar stadigt sedan 1999 efter en långsamt fallande trend. Befolkningsminskningen har också avstannat vilket till stor del beror på Orsa Grönklitts centrala roll i utvecklingen av Orsa kommun. Flera företag i andra branscher har valt att etablera sig i området.

Sammanfattningsvis kan konstateras att Orsa Grönklitt uppfyller de mål som kommunen har satt upp. Kommunens syfte med att äga bolaget, att attrahera turister och besökare till kommunen och därigenom generera arbetstillfällen är exempel på en fungerande samhällsnytta. Dessutom har kommunens uthålliga engagemang i Orsa Grönklitt bidragit till att skapa goda förutsättningar för en stabil ekonomisk utveckling. På sikt möjliggör detta en avyttring av hela eller delar av bolaget till privata aktörer.

Kommunägda företag behöver tydlig ägarstyrning

Grunden för kommunägda företags verksamhet är kombinationen av samhällsnytta och affärsmässighet. De undersökningar som genomfördes under 2003 och diskussioner vid rundabordssamtalen visar dock tydligt att kommunikationen mellan företagen och dess omvärld måste förbättras. Det råder inte brist på tillfällen att kommunicera – under en månad 2003 gavs 950 tillfällen att framhäva samhällsnyttan, särarten och styrningen i media.

20 | För att på ett enklare sätt kunna kommunicera samhällsnyttan ställs mycket höga krav på kommunpolitikerna. Det är politikerna som formulerar ägardirektiven och som därmed måste motivera för omvärlden varför verksamheten bedrivs som kommunägt företag. Sedan är det upp till ledningen i respektive bolag att se till att efterleva dessa direktiv och uppfylla målen.

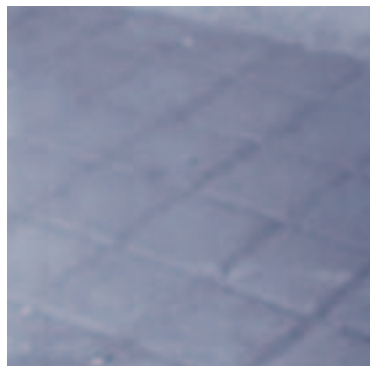
Om kommunpolitikerna inte i ägardirektiven kan formulera tydliga och mätbara mål för verksamheten ska man inte heller bedriva denna. För att få ut den samhällsnytta som finns krävs tydlig ägarstyrning genom konkreta ägardirektiv. Om detta inte är möjligt är kritiken från omvärlden berättigad.

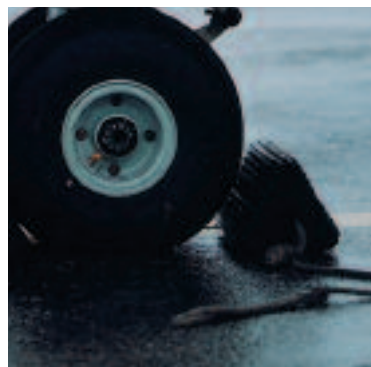
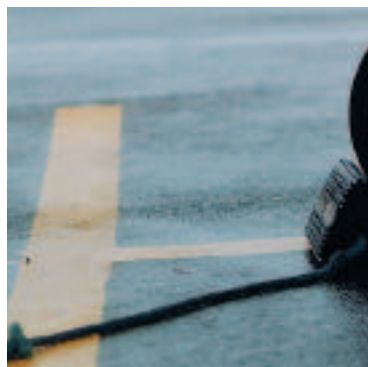
Ägarstyrningen fungerar väl när det kommunägda företaget på ett resurseffektivt sätt utgör ett kraftfullt instrument för förverkligande av de mål som politiskt fastställts inom företagets verksamhetsområde. Detta förutsätter att:

- Det finns en tydlig ägaridé.
- Ägaridén kommunicerats till företaget.
- Företaget agerar i enlighet med idén.
- Företaget agerar resurseffektivt.

Utöver dessa krav som kommuninvånarna kan ställa på kommunpolitikerna finns även ett antal legala krav på verksamheten vilka beskrivs i kommunallagen. Enligt denna skall kommunen som ägare:

- Fastställa det kommunala ändamålet med verksamheten.
- Utse samtliga styrelseledamöter och minst en revisor.
- Besluta om att allmänheten har rätt att ta del av handlingar hos företaget.
- Se till att fullmäktige får yttra sig innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas.





Slutsatser

En av de viktigaste slutsatserna efter rundabordssamtalen är att kommunägda företag har en mycket viktig roll att fylla i kommunernas verksamhet. Det är naturligtvis därför som kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i drygt 1 600 fall aktivt har valt att bedriva viss kommunal verksamhet i företagsform. Vi har med denna sammanställning av rundabordssamtalen velat visa att kommunägda företag inte har kommit till av en slump utan att man i demokratisk ordning har valt denna form framför andra verksamhetsformer.

22 | På lokal nivå är kommunägda företag uppskattade av såväl kommuninvånarna som det privata näringslivet. Undersökningar som genomförts visar dock att företagen kan bli ännu tydligare i sin roll och aktivt förklara varför verksamheten bedrivs av kommunen. De myter som finns kring kommunägda företag är ofta grundade på okunskap om vad det kommunala ägandet egentligen syftar till. Här finns en utmaning och uppmaning till samtliga kommunägda företag att ställa krav på ägaren på tydliga ägardirektiv. Om man inte kan motivera syftet med ägandet i ett kommunägt företag bör man från ägarens sida fundera över om man ska behålla företaget i kommunens ägo.

Kommunägda företag är också uppskattade av de anställda. Företagsformen ger en samhörighetskänsla och skapar stolthet över arbetsplatsen. Tvärt emot vad många kritiker hävdar så lyckas kommunägda

företag kombinera det särskilda uppdraget med en ekonomi i balans.

Det är således enbart på nationell nivå som kommunägda företag saknar tydliga förespråkare. Det är kanske inte heller så konstigt med tanke på att rikspolitiker saknar närheten och den dagliga kontakten med den verksamhet som bedrivs.

Vår förhoppning är att mytbilden av kommunägda företag övergår till en förståelse över företagsformens fördelar. För att lyckas med detta krävs att man från företagets sida tydligt kan visa på skillnaderna mellan privata och kommunägda företag och förvaltningsformen. Kontinuerlig kommunikation kring sårarten och samhällsnyttan är avgörande för att kommunägda företag ska ha en fortsatt stark position i samhället även i framtiden.

- Kommunägda företag har ett särskilt uppdrag som beslutas av kommunfullmäktige.
- Kommunägda företag prioriterar samhällsnyttan före affärsnyttan.
- Kommunägda företag behöver tydliga ägardirektiv och styrning.



KOMMUNALA FÖRETAGENS SAMORGANISATION
Arbetsgivarorganisationen för kommunära företag

BESÖKSADRESS: Hornsgatan 1 POSTADRESS: Box 15005, 104 65 Stockholm
TELEFON: 08-556 009 62 FAX: 08-556 029 42 E-POST: info@kfs.net WEBB: www.kfs.net