



Ekonomi och styrning  
Lennart Hansson  
Tfn direkt 08/452 76 36  
lennart.hansson@skl.se

## Styrning av kommun och landstingsägda företag - ett förslag till ett utvecklingsprogram

Sveriges Kommuner och Landsting har utarbetat ett förslag till hur ett program som syftar till att stödja utvecklingen av ägarstyrningen i en kommun kan utformas. Ambitionen är att visa hur man i den enskilda kommunen kan lägga upp ett program. Förslaget gör inga anspråk på att vara heltäckande. Förhoppningen är att det kan ge några idéer om hur ett upplägg kan se ut. Förslaget har utarbetats av Lennart Hansson som är ansvarig för förbundets insatser inom ägarstyrningsområdet.

### En inledande programförklaring

Den grundläggande utgångspunkten för det arbete som vi inom förbundet bedriver inom området ”styrning av kommunala företag” är att ägarstyrningen fungerar väl när företagen på ett resurseffektivt sätt utgör kraftfulla instrument för förverkligandet av de mål som politiskt fastställts inom företagens verksamhetsområden.

Utifrån erfarenheter från andra kommuner vet vi att en väl fungerande ägarstyrning måste byggas upp utifrån tre fundament. Grundläggande är att man inom kommunen klarar ut vad man vill med sitt engagemang i den verksamhet som drivs i företagsform, dvs **ägaridén**. Konkret betyder detta att kommunfullmäktige fastställer de politiska mål man vill att företagen skall uppnå och att dessa kommuniceras med företagets styrelser och VD:ar.

Av central betydelse är också att man inom kommunen på ett medvetet sätt tar ställning till den roll- och ansvarsfördelning som skall råda mellan kommunen som ägare och företagets representanter. För att bli framgångsrik måste denna tydliggöras i en **företagspolicy**. Konkret omfattar detta frågor av typen; ’Hur skall kommunnytta balanseras mot företagsnytta?’, ’Vilka beslut skall underställas kommunfullmäktige?’ och ’Vilka funktioner och policys skall samordnas mellan kommun och företag?’

Det tredje fundamentet vid sidan av ägaridén och företagspolicyn är **planerings och uppföljningssystemet**. Skall samspelet mellan kommunen och företagen fungera krävs att det etableras arenor för dialog och att beslutsprocessen i kommunen koordineras med beslutsprocessen i företagen.

## Uppdragets inriktning och syfte

Nedan presenteras ett förslag på hur ett utvecklingsprogram kan läggas upp. Programmet bygger på de fundament som presenterats ovan. Vidare är en central utgångspunkt att framgång förutsätter en process som involverar alla de som direkt är berörda, dvs förtroendevalda i kommunstyrelsen och centrala tjänstemän i kommunen, såväl som styrelser och VD i företagen. En grundläggande idé bakom upplägget är också att föreläsningar skall varvas med konkreta utvecklingsarbeten. Tanken är att dessa utvecklingsarbeten påbörjas som en del av seminarierna, men att de slutförs av särskilda arbetsgrupper. Programmet förutsätter således att tid även kan avsättas utöver tiden på seminarier.

## Ett förslag till upplägg

### Arbetsseminarium 1 Ägarstyrningens fundamenta (1,5 dagar)

Seminariet skall ge en plattform för det fortsatta arbetet med ägarstyrningen och tyngdpunkten ligger på föreläsningar. Seminariet omfattar också ett första grupparbete. Grupparbetet syftar till att lyfta fram olika uppfattningar om vad som idag fungerar väl respektive mindre väl. Centrala föreläsningar är:

- Ägarstyrning vad är det?
- Olika ägarroller
- Den juridiska ramen för ägarstyrning?
- Att bilda koncern – vad betyder det?

Seminariet avslutas med att en grupp får i uppdrag att se närmare på om en koncernbildning skall ske och hur företagsstrukturen skall se ut framöver.

### Arbetsseminarium 2 Roll- och ansvarsfördelning (1,5 dagar)

Arbetsseminarium 2 ägnas helt åt roll och ansvarsfördelningen mellan kommunen som ägare och företagsrepresentanterna. Seminariet inleds med två föreläsningar:

- Att balansera kommunnytta mot företagsnytta – en fråga om kultur
- Företagspolicy ett instrument för att tydliggöra roller och spelregler – vad skall denna innehålla?

Huvuddelen av tiden på seminariet ägnas åt ett grupparbete som syftar till att klara ut den rollfördelning som skall råda mellan kommun och företag. Detta sker genom att ett arbete påbörjas som syftar till att en företagspolicy formuleras. Som avslutning på seminariet bildas en grupp som får i uppdrag att arbeta vidare med företagspolicy utifrån de idéer som framkommit på seminariet.

### Arbetsseminarium 3 Ägaridén (1,5 dagar)

Seminariet inleds med att arbetsgruppens förslag till företagspolicy presenteras och diskuteras. Därefter avhandlas ägaridén och hur denna omvandlas till mål för företagen. Det fortsatta arbetet byggs upp utifrån två föreläsningar:

- Ägaridén – vad det är det och varför är den viktig?
  - Ägardirektiv – vad skall dessa innehålla och hur skall de arbetas fram
- I grupparbetsform går vi igenom de mål och ägardirektiv som idag finns

formulerade och identifierar vilka förbättringsåtgärder som krävs. Som avslutning på seminariet bildas en grupp som får i uppdrag att arbeta vidare med

ägardirektiven för de olika företagen utifrån de idéer som framkommit på seminariet.

#### **Arbetsseminarium 4      Företagen i det kommunala styrsystemet (1,5 dagar)**

Seminariet inleds med att arbetsgruppens förslag till ägardirektiv presenteras och diskuteras. Därefter avhandlas hur företagen skall komma in i kommunens styrsystem. Det fortsatta arbetet byggs upp utifrån två föreläsningar:

- Ägardialogen - ett medel för samsyn
- Så här kan man lägga upp en planerings- och uppföljningsprocess

I grupparbetsform går vi igenom hur en planeringsprocess kan utformas som inkluderar företagen. Som avslutning på seminariet bildas en grupp som får i uppdrag att arbeta vidare med utformningen av planeringsprocessen utifrån de idéer som framkommit på seminariet.