



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Kandidatuppsats**

Januari 2005

# Styr mot målet!

Ägarstyrning i kommunalt bolag

**Författare**

Jonas Fjertorp  
Andreas Lindqvist

**Handledare**

Mikael Hellström  
Gert Paulsson

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Styr mot målet! – Ägarstyrning i kommunalt bolag
<b>Seminariedatum:</b>	2005-01-12
<b>Ämne/kurs:</b>	FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Jonas Fjertorp Andreas Lindqvist
<b>Handledare:</b>	Mikael Hellström Gert Paulsson
<b>Fem nyckelord:</b>	Ägarstyrning, kommunalt bolag, principal agent, styrinstrument, corporate governance
<b>Syfte:</b>	At öka förståelsen för sambandet mellan de motiv som en kommun har för att äga ett aktiebolag och utformningen av den styrning som ägaren utför.
<b>Metod:</b>	Utgångspunkten för uppsatsen är deduktiv. Utifrån befintlig teori och existerande modeller skapas en referensram. Denna används sedan för att med kvalitativ metod undersöka det valda fallföretaget genom intervjuer och dokumentstudier.
<b>Teoretiskt perspektiv</b>	Den teoretiska referensramen bygger på principal-agentmodellen och normativa föreskrifter från Kommunförbundet och Finansdepartementet.
<b>Empiri:</b>	Österlenhem AB, Tomelilla kommun
<b>Slutsats:</b>	Ägarens mål för bolaget är mer ekonomiskt orienterade än vad de uppfattas av VD:n, som anser att de socialt orienterade målen är viktigast. Denna skillnad kan bero på att bolaget medvetet väljer att ha en annan syn på målen, eftersom det kanske passar bättre med ledningens personliga målsättningar. Det kan också bero på att man inte har fått tydliga signaler från ägaren om vad som ska prioriteras. Detta klarar man inte av att bedöma eftersom det innebär att man måste värdera konsekvenserna av samtliga handlingsalternativ och välja rätt utifrån ägarens perspektiv. Oavsett vad skillnaden beror på så finns det styrinstrument som kan bidra till att förbättra samsynen på vad som är bolagets mål. I analysen har följande styrinstrument bedömts kunna förbättras: uppställning och rangordning av mål, styrdokument, styrelse, kompensationskontrakt samt rapportering.

# Abstract

- Title:** Management control system in a local-governmental owned Limited Liability Company - a case study of Österlenhem AB
- Seminar date:** 12/01/05
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Jonas Fjertorp  
Andreas Lindqvist
- Advisors:** Mikael Hellström  
Gert Paulsson
- Keywords:** Ownership control, municipal business, principal agent, management control systems, corporate governance
- Purpose:** To describe and analyze the correlation between the motives for a municipal to own a limited liability company and the design of management control system performed by the owner.
- Methodology:** Our chosen approach of research is deductive. To establish a frame of reference existing theory and models will be used. This will be used to investigate the chosen organization on a qualitative basis through interviews and document studies.
- Theoretical perspectives:** The theoretical frame of reference contains elements from the principal agent model and normative prescriptions from the Municipal Union and the department of Finance.
- Empirical foundation:** Österlenhem AB, Tomelilla municipality
- Conclusions:** There is a discrepancy between the Owner and the CEO concerning the hierarchy and measurement of company goals. This can be due to a different view concerning functions that might arise from differences in the personal agenda, or unclear signals from the owners. Different components of the management control system can contribute to a more common view of company goals. The following can be a subject of further improvement: Defining the chain of command, control documents, board of directors, Compensation contracts and reporting.

# Förord

De offentliga bolagen har de senaste åren blivit allt fler och de förvaltar ett ansevärt kapital. Samtidigt dras den offentliga pengapungen åt allt mer och det synes som om skatterna räcker till allt mindre och mindre. Det har därför blivit intressant för stat och kommuner att se över sitt bolagsägarande och på alla sätt försöka effektivisera den verksamhet som bedrivs där. Författarna till denna uppsats har med stort intresse reflekterat över dessa bolag och hur de styrs. Den i vissa fall ineffektiva styrningen har betraktats som en del av förklaringen till det stora svarta hålet, som skattekonstruktionerna synes sugas in i. Uppsatsen är ett försök till att bidra med en liten plugg till detta svarta hål.

Uppsatsen har varit möjligt att genomföra tack vare ett varmt tillmötesgående från Tomelilla kommun. Ett stort tack vill vi därför ge till ekonomichef Peter Lindgren och alla andra som har ställt upp för intervjuer. Det finns även anledning att nämna Hossein Asgharian på Nationalekonomiska institutionen i Lund. Vi bockar och bugar för kopian av Jensen och Mecklings artikel om agentteori! Vi vill slutligen visa vår uppskattning för Gert Paulsson och Mikael Hellström, som på ett konstruktivt och inspirerande sätt har gett oss handledning under arbetets gång, tack!

Lund, januari 2005

Jonas Fjertorp

Andreas Lindqvist

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1	BAKGRUND.....	7
1.2	BEFINTLIGA NORMER OCH TIDIGARE STUDIER.....	7
1.3	SYFTE.....	8
1.4	AVGRÄNSNING.....	9
1.5	DISPOSITION.....	9
<b>2</b>	<b>METOD</b> .....	<b>10</b>
2.1	METODENS ANSATS.....	10
2.2	VAL AV FALLBOLAG.....	10
2.3	DATAINSAMLING.....	11
2.3.1	<i>Dokumentstudie</i> .....	11
2.3.2	<i>Utformning av intervju</i> .....	12
<b>3</b>	<b>TEORETISK REFERENS RAM</b> .....	<b>15</b>
3.1	PRINCIPAL-AGENTMODELLEN.....	15
3.1.1	<i>Modellens grundförutsättningar</i> .....	15
3.1.2	<i>Kompensationskontrakt</i> .....	17
3.2	MODELL FÖR ÄGARSTYRNING.....	17
3.2.1	<i>Mål</i> .....	18
3.2.2	<i>Styrdokument</i> .....	19
3.2.3	<i>Styrelsen</i> .....	20
3.2.4	<i>Chefsrekrytering</i> .....	20
3.2.5	<i>Kompensationskontrakt</i> .....	21
3.2.6	<i>Kapitalförsörjning</i> .....	21
3.2.7	<i>Rapportering</i> .....	21
3.3	ANALYSMODELL FÖR STYRNING AV OFFENTLIGA BOLAG.....	22
3.4	KRITIK MOT REFERENS RAM.....	23
<b>4</b>	<b>EMPIRISKT MATERIAL</b> .....	<b>25</b>
4.1	ÖSTERLENHEM AB.....	25
4.2	MOTIV FÖR ATT ÄGA ÖSTERLENHEM AB.....	25
4.3	SÅ STYRS ÖSTERLENHEM AB.....	26
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>31</b>
5.1	MOTIV.....	31
5.1.1	<i>Ägarens motiv</i> .....	31
5.1.2	<i>Bolagets uppfattning av ägarens motiv</i> .....	32
5.1.3	<i>Diskrepans mellan motiven</i> .....	33
5.2	ÄGARSTYRNING.....	35
5.2.1	<i>Mål</i> .....	35
5.2.2	<i>Styrdokument</i> .....	38
5.2.3	<i>Styrelsen</i> .....	39
5.2.4	<i>Chefsrekrytering</i> .....	40
5.2.5	<i>Kompensationskontrakt</i> .....	40
5.2.6	<i>Kapitalförsörjning</i> .....	41
5.2.7	<i>Rapportering</i> .....	42

<b>6</b>	<b>DISKUSSION &amp; SLUTSATSER .....</b>	<b>43</b>
6.1	DISKUSSION .....	43
6.1.1	<i>Motiv</i> .....	43
6.1.2	<i>Offentliga bolag</i> .....	44
6.2	SLUTSATSER .....	44
6.2.1	<i>Styrinstrument som fungerar bra</i> .....	44
6.2.2	<i>Styrinstrument som kan förbättras</i> .....	45
6.2.3	<i>Slutkommentar</i> .....	48
6.3	FÖRSLAG PÅ FORTSATTA STUDIER .....	48
	<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>49</b>
	PUBLICERADE KÄLLOR.....	49
	MUNTLIGA KÄLLOR .....	50
	KOMMUNINTERNA KÄLLOR.....	50
	ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	50

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

”...Bolaget har gjort att vi kommer bort från byråkratin. När vi hade en teknisk nämnd hade vi en himla massa jobb med alla möjliga möten och papper. Nu får man ta beslut...” Detta är ett citat från en kommunal tjänsteman på 1990-talet som beskriver hur resonemangen fördes i kommunerna när bolagisering av kommunal verksamhet kom att explodera. (Hansson, 1991) Blickar riktades mot de privata företagen och kommunerna såg betydande möjligheter till högre effektivitet om man bara kunde få samma förutsättningar som de privata företagen. (Hansson & Lind, 1999)

Kritiker ansåg att kommunala aktiebolag var ett sätt att komma undan offentlighetsprincipen, som inte automatiskt gäller i ett offentligt bolag i samma utsträckning som i en kommunal förvaltning. Om ovanstående citat är korrekt synes det ligga en del i den kritiken. Bolagsformen ger snabbare beslutsvägar, möjlighet till friare personalpolitik och finansiell handlingsfrihet. (Hansson, 1991) Man vill helt enkelt få större handlingsfrihet inom verksamheten. Istället för att stå under daglig kontroll av det politiska systemet behöver bolaget bara granskas vid bolagsstämmorna.

Den fria ställningen leder till att det ges utrymme för bolagen att agera efter egen agenda. Vd:n lägger kanske större vikt vid många anställda och en stor verksamhet, än vid att tillgodose kommunens intresse. Denna attityd kan exemplifieras med tillfället då en ekonomichef på en kommun ringde upp VD:n i det kommunala bolaget för att be om årsredovisningen till kommunens koncernredovisning och fick svaret: ”Sköt du kommunen så sköter vi vårt företag.” (Dahlgren *et al*, 1992) Det är uppenbart att bolagisering av kommunal verksamhet leder till intressekonflikter som måste hanteras på något sätt. Bolag fungerar inte på samma sätt som förvaltningar, eftersom bolag i allmänhet är mer fristående. Dessutom är det vanligt att kommuner går i borgen för bolagens skulder, som ofta uppgår till väsentliga belopp, varför kommunen har starka ekonomiska intressen i bolagen (Collin, 2001). Det föreligger helt enkelt ett behov av att kunna styra bolagen, med hjälp av olika slags styrinstrument, så att de agerar i enlighet med kommunens motiv för att äga bolagen.

## 1.2 Befintliga normer och tidigare studier

Lindh och Meyerson (1998) anser i en ESO-rapport om råd för styrning av statliga bolag, att man bör använda motiven som man har för att äga ett bolag, även för att styra det. Ett sådant motiv kan vara att man vill ha kontroll över en viss

samhällsservice eller att man vill föregå med gott exempel bland andra företag på marknaden. Dessa motiv ska framgå av målen man sätter upp för bolaget. Målen måste vara tydliga så att de kan kommuniceras genom hela organisationen och så att alla förstår vad man ska sträva efter. Man delar upp målen i två kategorier. Dels är det rent finansiella mål och dels sociala mål. Det handlar om specifika mål för varje enskilt bolag, som är anpassade helt efter de omständigheter som råder för det enskilda företaget. De beskriver även hur man bör koppla kompensationskontrakt för ledande befattningshavare till dessa mått, för att få en bolagsledning att vara intresserad av ägarnas intressen och därmed motverka det moral hazard problem som råder mellan bolagsledning och ägare. De förespråkar också att målen ska rangordnas, så att målkonflikter kan hanteras konsekvent. Studien behandlar endast statliga bolag men anses av författarna även i stor utsträckning tillämpbar för bolag i kommuner och landsting.

Collin (2001) fokuserar också på motiven som ägaren har med att äga ett bolag. Studien syftar till att göra allmänna statistiska generaliseringar av kommunalt bolagsägande utifrån ägarstrategier i ett antal bolag. Studien generaliserar dessa motiv till tre kategorier: privatisering, konkurrenskraft och rationalisering. Något utrymme för andra motiv eller kombinationer ges inte. Här kan man alltså säga att Collin gjort den rangordning som Lind och Meyerson förespråkar på ett statistiskt sätt, där endast tre rangordningsalternativ är möjliga att göra. Utgångspunkten är att studien behandlar samtliga tillgängliga styrinstrument som finns för kommunal bolagsstyrning. Studien konstaterar att det i många enskilda kommunala bolag föreligger ett behov av att det tas fram styrinstrument som är anpassade till ägarens motiv.

Även Dahlgren, Meyer och Stureson (1992) förespråkar en modell, ett paket med styrinstrument, som kan tillämpas generellt i alla kommunala bolag. Anledningen till att det finns ett behov av en sådan modell anses vara att man i offentlig verksamhet ofta tror att bolagiserade verksamheter sköter sig själva. Så är dock inte fallet, utan ett offentligägt bolag är så pass speciellt att det krävs anpassade styrinstrument för att verksamheten ska fungera på ett riktigt bra sätt.

Alla dessa studier ägnar sig åt allmänna resonemang kring offentligt bolagsägande och de ger upphov till ytterligare frågeställningar: Hur värderas och rangordnas olika mått? Hur ska man konkret utforma kompensationskontrakten för att bolagsledningen ska agera i enlighet med ägarnas intressen? Hur kan dessa generella råd tillämpas i ett enskilt bolag? Varför tillämpas inte de styrinstrument som förespråkas av forskare i större utsträckning ute i kommunerna? Är det möjligt att uppnå en god styrning med en kombination av mjuka och hårda styrverktyg? Är det praktiskt tillämpbart att använda samtliga styrinstrument, som Collin gör anspråk på att ha behandlat, i ett enskilt bolag?

### 1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att öka förståelsen för sambandet mellan de motiv som en kommun har för att äga ett aktiebolag och utformningen av den styrning som ägaren utför.



## 1.4 Avgränsning

Styrningen anpassas efter vad ägaren vill att bolaget ska uppnå. Det handlar inte om att förespråka en standardstyrning som är statisk och applicerbar på alla kommunala bolag.

Urvalet av fallbolag begränsas till ett helägt kommunalt bolag. Att bolaget ska vara helägt syftar till att man ska kunna avgränsa den problematik som finns då kommuner driver verksamhet i bolagsform. I denna studie tas alltså ingen hänsyn till den komplexitet som följer med ett bolag som har både offentliga och privata ägare och därmed har mer än ett ägarintresse att ta hänsyn till.

## 1.5 Disposition

### **Kapitel 1 Inledning**

I detta kapitel presenteras bakgrunden till problemområdet, tidigare studier inom området samt uppsatsens syfte och avgränsningar.

### **Kapitel 2 Metod**

Kapitlet innehåller en redogörelse för den metod som har bedömts vara den mest lämpliga för att uppfylla uppsatsens syfte.

### **Kapitel 3 Teoretisk referensram**

Den teoretiska referensramen byggs upp i detta kapitel, vilket mynnar ut i den analysmodell som används för att analysera det empiriska materialet.

### **Kapitel 4 Empiriskt material**

I detta kapitel presenteras kortfattat det valda fallbolaget samt den data som samlats in.

### **Kapitel 5 Analys**

Analysen i detta kapitel bygger på en jämförelse av det empiriska materialet och den teoretiska referensramen.

### **Kapitel 6 Diskussion & Slutsatser**

I detta kapitel diskuteras analysen och slutsatser dras om vilka styrinstrument som fungerar bra och vilka som kan förbättras. Slutligen ges reflektioner kring förslag på vidare forskning.

## 2 Metod

*Kapitlet innehåller en redogörelse för den metod som har bedömts vara den mest lämpliga för att uppfylla uppsatsens syfte.*

### 2.1 Metodens ansats

Eftersom en del av syftet med uppsatsen är att ta reda på ägarmotiven och förekomsten av ägarstyrning i ett enskilt bolag, faller valet på ett naturligt sätt på en kvalitativ metod. Det handlar alltså om att gräva på djupet i ett enskilt fall, för att få fram en nyanserad bild av de komponenter som är specifika för just detta bolag.

Utgångspunkten för uppsatsen är deduktiv. Först skapas en referensram utifrån befintlig teori och existerande modeller. Inom denna referensram insamlas och analyseras data. Naturligtvis finns det en risk att endast viss information kan analyseras inom den valda referensramen och att man därigenom kan missa det verkliga svaret. Den information som har det verkliga svaret kanske inte ens beaktas. Den valda referensramen bygger dock på teorier och slutsatser från tidigare studier. Därmed ökar relevansen för att söka efter lösningar inom detta begränsade område.

Det råder från författarnas sida en medvetenhet om att det inte finns ett tillräckligt underlag för att statistiskt generalisera studien. Däremot görs bedömningen att det inte föreligger några direkta hinder för att teoretiskt kunna generalisera delar av resultatet av uppsatsen, för kommunala bolag i allmänhet och kommunalt ägda fastighetsbolag i synnerhet.

### 2.2 Val av fallbolag

Bolaget bör ha en verksamhet som inte är för liten till sin omfattning. I detta sammanhang innebär det att bolaget bör ha åtminstone några personer anställda och omsätta ett antal miljoner kronor per år. I ett bolag med mycket begränsad verksamhet, eller endast någon enstaka person anställd, blir problemet med att bolaget agerar i eget intresse inte lika stort som i ett lite större bolag.

Det följer även av tidigare gjord avgränsning att bolaget ska vara helägt av en kommun. Valet av studieobjekt påverkas också av dess geografiska belägenhet. Av praktiska skäl, exempelvis genomförande av personliga intervjuer, är endast kommuner i Region Skåne aktuella. I slutändan är det tillgängligheten som avgör valet av bolag. Viss data att analysera är förvisso offentlig men möjligheten att kunna göra en studie som är relevant avgörs till stor del av vilken data som är tillgänglig. Därför är det en viktig aspekt huruvida kommunen – ägaren – är intresserad av att samarbeta vid datainsamlingen.

Kommunen som äger det valda fallbolaget är Tomelilla kommun i Skåne, söder om Kristianstad. Denna kommun äger ett bostadsbolag, Österlenhem AB, som förvaltar fastigheter. Detta bolag uppfyller samtliga kriterier ovan och anses därmed vara ett lämpligt studieobjekt.

## 2.3 Databeskrivning

För att ta reda på kommunens motiv med att äga företaget och hur det styrs, samlas två typer av data in. Den ena är sekundärdata som hämtas från en rad olika dokument som beskriver det officiella och dokumenterade motivet. Dessa dokument ger också en bild av hur bolaget styrs idag. Betänker man att kommunvalen äger rum vart fjärde år, är det lätt att inse att omsättningen på politiker över tiden kan vara hög. Om bolagiseringen skett flera decennier tillbaka kan det idag vara svårt att få tag på de personer som drev igenom beslutet. Det är inte heller säkert att de tänker likadant idag som de gjorde då, eller att de överhuvudtaget kommer ihåg vad som var det ursprungliga motivet till bolagiseringen. Det är inte säkert att det ursprungliga motivet gäller fortfarande. Kommunen har kanske flyttat fokus från en del av motivet till en annan. Det ursprungliga motivet är därmed inte aktuellt och det blir därför viktigt att även ta hänsyn till nu rådande förhållanden, vilket delvis ges av aktuella dokument. För att kunna göra detta krävs dock även någon form av primärdata, som kan ge en kompletterande bild, både av motivet och hur bolaget styrs. Ytterligare en anledning att samla in andra data än från dokumentstudier, är att det officiella motivet kanske inte är det verkliga motivet. Det kan finnas dolda motiv. Även om de kan vara svåra att se vid analys av primärdata, så ökar möjligheten.

### 2.3.1 Dokumentstudie

Källorna som används i dokumentstudien är hämtade direkt från bolaget och ägaren. Det är dokument som de har upptecknat själva. De är behandlade genom den politiska processen och är därmed politiska produkter som speglar majoritetens uppfattning. Handlingarna beskriver den officiella ståndpunkten och är objektiva i den meningen att de inte är vinklade utifrån en enskild persons uppfattning. Detta gäller dock inte nödvändigtvis de rapporter som bolaget producerar.

De källor som har valts för studien är bland annat bolagsordningen, ägardirektiv och rapporter från bolaget till ägarrepresentanterna. Bolagsordningen är det juridiskt giltiga dokument som reglerar vad bolaget ska ägna sig åt (Aktiebolagslagen, kap 1 § 4). I ägardirektiven ger ägaren instruktioner till bolaget på en mer detaljstyrd nivå än i bolagsordningen. Ägardirektiven kan ändras över tiden och det finns därför förutsättningar att fånga upp de motiv som fanns vid upprättandet av ägardirektiven, då de kan skilja sig från de ursprungliga motiven. Rapporterna utgörs av den delårsrapportering och årsredovisning som bolaget gör till ägaren. Dessa rapporter visar hur ägaren officiellt styr bolaget, vilka krav som ställs på redovisningen, alltså på vilka grunder bolaget utvärderas.

Samtliga källor hämtas direkt från ägaren, kommunen, och är offentliga dokument.

Vid granskningen av de valda dokumenten kommer utgångspunkten att vara den referensram som presenteras i nästa kapitel. Vi kommer att leta efter olika motiv som framträder i dokumenten. Motiven förväntas kunna visa sig dels som tydligt uttalade och dels dolda i ett sammanhang. Ett visst mått av subjektivitet är oundvikligt, då man måste granska och värdera all information, för att göra ett urval i vad som kan beskriva ägarens motiv. Subjektiviteten utgörs av att det är människor som värderar informationen och människor har alltid vissa förväntningar om vad man ska hitta. Genom medvetenhet om detta kan subjektiviteten begränsas och inverkan på granskningen minimeras. (Jacobsen, 2002)

### 2.3.2 Utformning av intervju

Intervjuerna kommer att vara av öppen karaktär snarare än slutna och de som intervjuas kommer i stora drag att vara medvetna om vad frågorna handlar om i förväg. Vi gör här bedömningen att risken för att den intervjuade har någon form av medveten 'dold agenda' där man försöker styra frågorna i annan riktning än vad som är syftet får ses som tämligen liten, då frågorna inte är av en karaktär som kan uppfattas som särskilt 'känsliga'. Denna uppfattning grundas på det faktum att de intervjuas på frivillig basis och att de från början uppvisat ett frivilligt engagemang. Hade de motsatt sig att delta ligger det nära till hands att anta att de i sådana fall avböjt vår förfrågan.

Det finns emellertid ett problem som gör att man i denna uppsats inte helt kan bortse från att intervjuerna kan styras bort från uppsatsens fokus. Man har empiriskt observerat att intervjuer med personer i ledande ställning har vissa egenskaper som utgör svårigheter för dem som leder intervjuerna. (Andersen, 1998) Det som visat sig karakterisera personer i ledande befattning är att de oftast har utmärkande personlighetsdrag och intellektuell kapacitet som höjer sig över genomsnittet, vilket de använder i sin yrkesverksamma roll. De har inga problem att argumentera för sin sak, då detta är en stor del i deras arbete. Under karriären har de lärt sig att iaktta försiktighet och att föra sig diplomatiskt. Även om denna fråga sedan tidigare uppmärksammats på akademisk nivå (Andersen, 1998) har man ännu inte kommit fram till någon allmän lösning på problematiken. Man har dock utarbetat en mindre checklista som ger viss vägledning. I ett inledande skede bör intervjuaren fokusera på att inte tappa initiativet.

Enligt Andersen kan antalet intervjuledare spela en stor roll. Ensamma intervjuare har i regel svårare att ta kommandot och styra tillbaka samtalet, om det hamnar utanför det område som intervjun avser. Två intervjuare kan löpande ge varandra stöd och lättare styra tillbaka samtalet till relevanta ämnesområden, om det skulle behövas.

Inspelningsutrustning kommer att vara den huvudsakliga noteringsmetoden. Detta ger en möjlighet att kontrollera olika uttalanden i efterhand. Under själva intervjun kan det vara svårt att få med allt om man endast antecknar. Dock

kommer även anteckningar att föras. Detta för att ha en viss säkerhet i händelse av tekniska missöden och för att kunna göra anteckningar om oklarheter, som man tänker återkomma till längre fram i intervjun. Ytterligare en poäng med att ta upp intervjuerna på band är att citat med lätthet kan återges, då det ger möjligheter att repetera en specifik del av samtalet och att man på så sätt begränsar riskerna för felciteringar. Efter intervjun kommer det inspelade materialet att skrivas ut, för att underlätta analysarbetet.

### **Urval av intervjupersoner**

Noggranna överväganden har gjorts vid urvalet. Efter att ha studerat organisationen i kommunen ([www.tomelilla.se](http://www.tomelilla.se)) kommer fokus att riktas mot följande befattningar: kommunens ekonomichef, styrelseordförande i Österlenhem, kommunstyrelsens ordförande och bolagets VD. Syftet med dessa intervjuer är att få en nyanserad bild av hur kommunen faktiskt styr bolaget i dagsläget. Då flera personer intervjuas minskar risken att man ska få en snedvriden bild. Det ger även möjlighet till att kontrollera de olika källorna mot varandra. (Jacobsen, 2002)

### **Intervjufrågor**

Intervjuerna kommer att genomföras med hjälp av övergripande frågor kopplade till ämnesområden som är intressanta ur syftets perspektiv. Vissa specifika frågeställningar kommer också att förberedas, för att ha verktyg att täcka in relevanta ämnesområden. De kan också vara till hjälp med att föra intervjusamtalet framåt. Hela intervjun kommer dock inte att byggas på färdiga frågeställningar, eftersom det då finns en risk att viktig data inte samlas in. Det antas uppstå ett behov av att ställa följdfrågor som inte är detaljplanerade sedan tidigare, för att få den som blir intervjuad att förklara otydligheter och att utveckla relevanta kommentarer. Intervjuerna kommer således att vara semistrukturerade. Det bedöms vara viktigt att den som intervjuas har möjlighet att berätta tämligen fritt, utan att bli alltför styrd, så länge det som sägs är relevant för sammanhanget. Detta ger förutsättningar för att ta reda på motivet för ägandet och hur bolaget styrs, utan att förutfattade meningar sätter begränsningar. (Jacobsen, 2002)

Inledningsvis kommer allmänna frågor att ställas, för att de inledande spänningar som kan finnas ska släppa och inte vara till hinder vid de mer centrala frågeställningarna. Det är också viktigt att inte alltför snäva frågor ställs i början, utan att den som blir intervjuad märker att det finns utrymme att kunna ge de svar som han eller hon anser vara de mest korrekta och inte de svar som man kan tro förväntas på en alltför snäv fråga. Detta bäddar för att man ska få ut så mycket som möjligt av intervjun. (Jacobsen, 2002) När de inledande frågorna är avklarade fortsätter intervjun med de olika ämnesområdena. Vikt läggs vid att intervjusamtalet hänger samman, att det finns en viss logisk ordningsföljd, så att den som blir intervjuad inte behöver kastas i tankarna mellan olika ämnesområden, utan kan koncentrera sig på att tala om allt det som är relevant inom varje område.

### **Intervjuareffekter**

Att fysiska intervjuer som till exempel samtalsintervjuer kan ha större inverkan på intervjuobjektet än mer fysiskt anonyma intervjuer som telefonintervjuer, har noterats empiriskt. (Jacobsen, 2002) Därför måste man beakta vad man som

intervjuare kan göra för att minska denna problematik. Dessa effekter kan delas in i stil och innehåll.

Stil innebär att intervjuobjektet medvetet eller omedvetet lägger vikt vid mer ytliga betingelser som intervjuarens utseende, kläder, kroppsspråk etcetera och på så sätt bildar sig en uppfattning om vad som intervjuaren kan tänkas förvänta sig av samtalet. Det finns en risk att man till viss del försöker rätta sig efter det. En väldigt strikt och formell klädsel kan signalera att det finns 'rätta svar' och att intervjuobjektet då försöker göra intervjuaren nöjd genom att begränsa sig själv med tillrättalagda svar och sätta fokus på vad han eller hon tror att vi vill komma fram till.

Innehåll kännetecknas av att det som respondenterna säger kan vara speglat av deras tillfälliga sinnesstämning. Ett visst resultat kan uppenbara sig om intervjuledarna uppträder påstridigt och framfusigt, medan ett annat resultat kan framkomma om de skulle framstå som helt oengagerade. Då målet med intervjuerna inte är att styra de som intervjuas i en viss riktning, utan att få fram en så korrekt bild av verkligheten som möjligt, kommer vi i möjligaste mån vara neutrala när det gäller stil och innehåll.

#### **Beaktande av händelser utanför vår kontroll**

I en kvalitativ undersökning kan man aldrig helt undvika tillfälligheter som på olika sätt påverkar den data som samlas in och bearbetas. Att vara medveten om detta är av stor vikt, då dessa data i slutänden kommer att påverka hur intervjuerna analyseras. Intervjuerna måste således redan i ett tidigt skede konstrueras så att man identifierar vilka eventuella tillfälliga effekter som kan påverka och hur man gör för att minimera detta. Tillfälligheter vi har identifierat kan vara intervjuarobjektets mentala status, har han/hon en dålig eller bra dag kan till stor del påverka villigheten att tänka sig in i och besvara komplexa frågeställningar. Stress är en annan faktor som kan verka i samma riktning med lägre grad av fokus som resultat. Därför kommer sena eftermiddagar att undvikas vid bokning av intervjutillfälle, eftersom det kan finnas en tendens att människor gärna vill avsluta dagen då och åka hem.

## 3 Teoretisk referensram

*Den teoretiska referensramen byggs upp i detta kapitel, vilket mynnar ut i den analysmodell som används för att analysera det empiriska materialet.*

### Referensramens uppbyggnad

Uppsatsens teoretiska referensram består av två bärande delar, som mynnar ut i en analysmodell. Den ena delen är principal-agentmodellen, som används för att förklara de motsättningar som kan finnas mellan uppdragsgivare och uppdragstagare. Den andra delen, modell för ägarstyrning, är framtagen av författarna speciellt för denna uppsats och utgörs av olika styrinstrument som ägaren kan använda sig av för att komma tillrätta med ovan nämnda motsättningar. De olika styrinstrumenten är följande: uppsatta mål utifrån motiven som finns för ägandet, styrdokument, styrelse, chefsrekrytering, kompensationskontrakt, kapitalförsörjning och rapportering. Styrinstrumenten är hämtade från de senaste rönen från normbildare för styrning av offentliga bolag, samt från de legala krav som ställs på styrning av aktiebolag.

### 3.1 Principal-agentmodellen<sup>1</sup>

Principal-agentmodellen, fortsättningsvis även benämnd PA-modellen, beskriver det komplexa förhållandet mellan å ena sidan ägare och å andra sidan de som har fått i uppdrag att förvalta verksamhet. I detta fall kännetecknas ägarna som medborgarna genom kommunfullmäktige och aktiebolagets styrelse och uppdragstagaren, som utgörs av VD. Modellen används för att förklara att det kan finnas ett behov av styrning, för att bolaget ska agera så som ägaren önskar.

#### 3.1.1 Modellens grundförutsättningar

Genom att kombinera agentteori, äganderätt och finasteori kunde Jensen och Meckling (1976) presentera en sammanhållen modell för att förklara förutsättningarna för det komplexa samspel mellan olika aktörer i bolag, som uppstår där ägande och daglig drift är separerat. Artikeln avsåg ledningen i aktiebolag, där aktörerna utgörs av en principal (uppdragsgivaren) och en agent (uppdragstagaren). Modellen är enligt författarna av sådan karaktär att den inte är begränsad att gälla för endast börsbolag, utan är lämplig att applicera på i princip alla nivåer och organisationer, såväl privata som offentliga. De teoretiska grundförutsättningarna kan sammanfattas enligt följande (Jensen & Meckling, 1976):

---

<sup>1</sup> Den svenska översättningen 'agentteori' förekommer också. Denna benämning anser vi emellertid inte vara helt konsekvent, då den lätt förväxlas med 'theory of agency' vilken inte är densamma som principal-agentmodellen.

- Informationen mellan principalen och agenten är asymmetrisk
- Målkonflikt förekommer
- Principalen och agenten är båda nyttomaximerande
- Agenten är opportunistisk
- Agenten förväntas handla begränsat rationellt [de har inte all information]
- Agenten är riskovillig

I ett förhållande mellan individer med olika intressen, där den ene vet mer än den andre, ligger det nära till hands att tänka sig situationer där den som sitter inne med mest information försöker hitta sätt att använda den till sin fördel. Denna *asymmetriproblematik* kan beskrivas med hjälp av två begrepp, nämligen adverse selection och moral hazard<sup>2</sup>. Adverse selection kan i korthet beskrivas som de handlingar som följer av agentens informationsövertag av dold kunskap om ledningens kapacitet och bolagets omständigheter, som är svåra för uppdragsgivaren att tillskaffa sig. Det handlar exempelvis om hur uppdragsgivaren ska kunna veta att agenten verkligen har den kompetens som har utlovats. Moral hazard innebär att agenten anpassar sitt handlingsmönster efter vad uppdragsgivaren kräver av agenten utifrån dennes fasta lönekontrakt. Denne kommer att göra tillräckligt, men inte mer, för att uppdragsgivaren skall bli tillfredställd. Det finns ingen anledning för agenten att göra sitt yttersta eftersom vinsten av den extra mödan inte motsvaras av någon ytterligare belöning.

I ett läge där agenten inte får något utbyte för sina arbetsinsatser, är det utifrån agentens perspektiv bättre att se till så att resten av den energi man har satsa på att driva sin egen agenda, som ibland direkt motverkar principalens. Här kommer grundförutsättningen om att det föreligger en *målkonflikt* in. Modellen förutsätter att agenten och principalens mål inte alltid stämmer helt överens, utan ibland kan vara motstridiga. I ett sådant läge väljer agenten att maximera sin egen nytta. Det kan handla om att principalen utsätts för onödiga risker. Agenten väljer att handla på ett sätt som innebär att principalen får stå för risken.

Agenten förutsätts handla *opportunistiskt*. Det innebär att man ökar sin egen nytta på någon annans bekostnad, ibland på ett sätt som innebär bedrägeri, stöld eller lögn. Bara risken för att agenten *kan* handla opportunistiskt, gör att principalen måste beakta den risken, även om inte alla agenter är opportunistiska.

Det är inte bara agenten som är *nyttomaximerande*, utan det förutsätts även principalen vara. Som uppdragsgivare vill man ha ut så stor nytta som möjligt och betala så lite som möjligt till uppdragstagaren. Det är dock inte självklart att agenten överhuvudtaget känner till alla möjliga handlingsalternativ. Om alla alternativ trots allt är kända, är det svårt för agenten att värdera samtliga konsekvenser som handlingsalternativet medför och sedan välja det bästa alternativet, utifrån samtliga aspekter. Därmed handlar agenten *begränsat rationellt*. Istället handlar man, som tidigare nämnts, på ett sätt som är tillräckligt bra för att uppdragsgivaren ska vara nöjd. På samma sätt har inte heller principalen tillgång till all information om agenten och bolagets verksamhet, eller möjlighet att värdera konsekvenserna av alla alternativ. Det blir därför omöjligt för uppdragsgivaren att i alla lägen handla fullständigt rationellt.

---

<sup>2</sup> De engelska begreppen används då inga vedertagna svenska begrepp finns att tillgå.



Agenten kommer inte att maximera principalens nytta i alla lägen, eftersom han är *riskovillig*. Han förutsätts välja ett handlingsalternativ som innebär att han inte behöver utsätta sig själv för någon risk, som inte motsvaras av en ökad nyttomöjlighet. Om det finns någon sådan möjlighet, så väljer agenten att låta principalen stå för risktagandet. Av detta följer återigen att agenten väljer att maximera sin egen nytta framför principalens.

### 3.1.2 Kompensationskontrakt

Ett kompensationskontrakt måste utformas på ett sätt som får agenten att i första hand vilja handla efter principalens intressen. Den nytta som uppstår för agenten då han följer kontraktet måste därmed överstiga den uppoffring han får göra. Principalen måste således avstå en del av den nytta agenten skapar. Därmed ökar kostnaderna, men det uppvägs av att agenten inte agerar suboptimalt, det vill säga arbetar för att maximera sin egen nytta, utan ägarnas. Det perfekta kompensationskontraktet utformas således på ett sätt som gör att båda parterna tjänar på att följa det (Jensen & Meckling).

Kompensationskontrakt bör användas för att locka rätt nyckelpersoner till bolaget. Man kan inte bortse från att kompensationskontraktets kombination av fast och rörlig lönedel har en potentiell inverkan på vilken typ av människor som söker jobben. Om man låter VD:n stå för en stor del av risken, och därmed ha en större rörlig lönedel, finns det en risk att man rekryterar en väldigt risktagande person. Mindre våghalsiga intressenter tycker helt enkelt inte att erbjudandet är tillräckligt säkert.

Det finns också ett omvänt förhållande. Endast fast lön kan göra att en kompetent person låter bli att ta jobbet, då denne kanske inte upplever att det finns någon riktig utmaning. Detta är en balansgång man måste ta hänsyn till vid upprättandet av kompensationskontrakt. (Jensen & Meckling, 1976)

## 3.2 Modell för ägarstyrning

### **Inledning**

Kommunen har ett eller flera motiv för att äga bolaget, annars hade det inte funnits någon anledning att behålla det i kommunal ägo. Utifrån PA-modellen ges förståelse för att bolagets ledning inte kommer att agera i enlighet med dessa motiv automatiskt. För att bolaget ska agera efter motiven kan olika styrinstrument användas. I denna modell för ägarstyrning, fortsättningsvis även benämnd styrmodell, sätts en verktygslåda med styrinstrument samman. Som tidigare nämnts görs detta av författarna själva. Anledningen till att det anses föreligga ett behov av en dylik modell, är att det saknas modeller där man inte har utelämnat relevanta styrinstrument. Uppsatsens syfte skapar ett behov av en samlad styrmodell, med en tydlig koppling mellan de motiv som föreligger för ägandet och de styrinstrument som står till ägarens förfogande.

Kriteriet vid urvalet är att varje enskilt styrinstrument ska bidra med ytterligare möjligheter för kommunen att få sina motiv uppfyllda. Vissa är reglerade i lag och måste således finnas med. Även om det finns ett legalt krav på att de ska användas i bolaget innebär inte det att de automatiskt fungerar i enlighet med ägarens motiv för ägandet. Dessa styrinstrument måste utnyttjas på rätt sätt, så att de blir så effektiva som möjligt. Andra styrinstrument är helt valfria att använda. De valda instrumenten förespråkas av Finansdepartementet genom Lind och Meyerson (1998) och av Kommunförbundet genom Stureson och Meyer (2000) samt Collin (2001). Kriterierna som har legat till grund för vilka styrinstrument som har valts, är att varje styrinstrument som läggs till styrmodellen ska tillföra ytterligare styrkapacitet. Dessutom ska styrinstrumentet kunna regleras av ägaren. Revisorerna är ett styrinstrument som förespråkas som inte har tagits med i denna styrmodell, eftersom detta styrinstrument inte bedöms tillföra någon ytterligare styrkapacitet. Dessutom har produktmarknaden som styrmedel valts bort, trots att Collin tar upp den i sina föreskrifter. Här är det dock fråga om en mekanism som styr bolaget utifrån och inte ett styrinstrument, som kan regleras av ägaren. I det enskilda bolaget kan vissa styrinstrument få en mer framträdande betydelse än andra. Detta avgörs helt och hållet av de motiv som ligger till grund för styrningen.

### **Begreppsförklaring**

I modellen för ägarstyrning används tre begrepp som man bör hålla isär. Det ena är *motiv*. Begreppet motiv används här när det syftas på den orsak som ägaren har för att äga bolaget. Det handlar om vad ägaren har för syfte med att äga. Det andra begreppet är *mål*. Med mål menas här konkreta prestationer, som ägaren sätter upp och som man vill att bolaget ska uppnå. Det finns en hierarkisk ordning mellan motiv och mål. Motiven är övergripande och målen ges av dessa och är således underordnade. Hur väl målen uppnås kan mätas med olika *mått*, som är det tredje begreppet.

För att åskådliggöra begreppen används följande exempel: *Motivet* till att ägaren skaffar bolaget är att man vill få hög avkastning på sitt kapital. *Målet* som ägaren sätter upp, är att bolaget ska generera en avkastning på 10 % på eget kapital. Det *mått* som används för att mäta hur väl bolaget uppfyller målet blir då avkastning på eget kapital.

### **3.2.1 Mål**

Ägarens motiv för att äga bolaget måste brytas ned till konkreta mål. Det är ett sätt att få bolaget att agera efter motiven. Dessa mål ska vara tydliga och synliga för bolaget, för att de ska vara verkningsfulla och få bolaget att agera effektivt. Har man motiv för att äga bolaget som inte återspeglas i konkreta mål, måste man fundera över om motivet är relevant och ska finnas kvar. Om så är fallet, måste ytterligare mål sättas upp. Man bör alltså inte ha motiv med verksamheten som inte återspeglas i de uppsatta målen. Målen består av två huvudkategorier, dels ekonomiska mål och dels sociala mål (Lindh & Meyerson, 1998). Ett mål har ofta både sociala och ekonomiska dimensioner. Det är svårt att finna ett socialt mål utan några som helst ekonomiska aspekter och vice versa. Kategoriseringen innebär därför att de mål som benämns som sociala, innehåller övervägande

sociala dimensioner, dock inte nödvändigtvis helt och hållet. Motsvarande gäller för de ekonomiska målen.

### **Ekonomiska mål**

En privat aktieägare har i normala fall det primära motivet att tjäna pengar och därmed följer målet att få maximal avkastning på det satsade kapitalet, med minimal risk. Även en kommun kan ha ekonomiska mål. Det vanligaste i bolag är att motiven bryts ned till mål för soliditet och avkastning. Sådana mål är tydliga och lätta att följa upp (Lindh & Meyerson 1998). Viss ekonomisk hänsyn måste tas, ett bolag kan inte drivas utan några som helst ekonomiska mål (Aktiebolagslagen, ABL, kap 13 § 12). Ekonomiska mål får dock inte vara de enda målen. En kommun får nämligen inte äga ett bolag om det inte finns något annat motiv än att tjäna pengar (Kommunallagen, kap 3 § 17).

### **Sociala mål**

Kommunen måste ha någon form av sociala motiv med att äga bolaget. Med sociala motiv menas här att man har som ambition att tillhandahålla någon form av samhällsservice genom bolaget. Precis såsom de ekonomiska motiven bryts ned till konkreta mål, ska de sociala motiven brytas ned till mätbara mål. Det följer av karaktären på sociala mål att de är svårare att följa upp än rent ekonomiska. Därmed finns det stor anledning att jobba med att konkretisera dessa, så att de blir uppföljningsbara (Lindh & Meyerson).

### **Rangordning av mål**

När det finns flera olika motiv med tillhörande mål är det viktigt att de relateras till varandra. Ägaren måste bestämma hur de olika målen ska rangordnas. Det finns annars en uppenbar risk att bolagsledningen inte tar någon större hänsyn till målen, eftersom de kan spelas ut mot varandra. Rangordningen innebär också att målkonflikter kan hanteras på ett konsekvent sätt, som stämmer överens med ägarens intentioner. Vissa bolag kommer att drivas med övervägande ekonomiska mål och andra med övervägande sociala. Detta beror på hur kommunen rangordnar de olika mål man har satt upp för verksamheten (Lindh & Meyerson, 1998).

## **3.2.2 Styrdokument**

Ägaren kan styra bolaget med hjälp av ett antal olika dokument. Bolagsordningen måste enligt Aktiebolagslagen innehålla en beskrivning av den verksamhet som bolaget ska ägna sig åt (ABL, kap 2 § 4). I bolagsordningen kan bestämmelser om särskilda mål skrivas in (Lindh och Meyerson 1998). Man har också möjlighet att reglera hur bolaget ska förhålla sig till kommunens allmänna policy. Detta bör användas i den utsträckning som det gagnar ägarstyrningen och inte strider mot gällande lagar.

Ägardirektiv är också ett sätt att styra bolaget. Ett ägardirektiv kan ändras över tiden om ägaren så önskar. I ägardirektiv ges anvisningar i en något snävare form än i bolagsordningen, om hur bolaget ska bedriva sin verksamhet. Det är juridiskt bindande för bolagsledningen och fastställs på bolagsstämman, som är det enda organ där ägaren kan utöva ett formellt inflytande (Sturesson & Meyer, 2000).

Ägaren kan även sluta avtal med bolaget om att de ska agera på ett visst sätt. Ett sådant avtal kan också innebära att bolaget inom vissa områden antar samma policy som kommunen (Lindh & Meyerson, 1998).

Ytterligare ett direktiv är VD-direktiv, som inte kommer direkt från ägaren. Det är styrelsen som bryter ned bolagsordning och ägardirektiv till ett VD-direktiv. Det utgör en del av de anvisningar från styrelsen som VD:n ska följa (ABL, kap 8 § 3, § 25).

### 3.2.3 Styrelsen

Det är viktigt att ägaren signalerar sina motiv till styrelsen på ett konsekvent sätt, så att det inte råder några tveksamheter om vad det är som gäller. Styrelsen måste sedan få förutsättningar att arbeta fritt. Det är det den är tillsatt att göra. Styrelsens uppgift är att se till så att ägarens krav bryts ned till operativa verksamhetskrav (Collin, 2001). Därför ska ägaren inte detaljstyra styrelsen, efter det att mer eller mindre övergripande direktiv har getts. Styrelsen måste få arbetsro. Det är också förutsättningen för att man ska kunna utkräva ansvar av styrelsen. Med ansvar måste befogenhet följa.

Ett annat sätt att använda styrelsen som ett kontrollinstrument är att sätta samman den på ett gynnsamt sätt. För att styrelsen ska kunna agera självständigt och effektivt ska den vara heterogen. Ledamöterna ska ha olika kompletterande egenskaper, bakgrunder, professioner och kunskapsområden. Det innebär att den inte ska bestå av enbart politiker. Med politiker syftas här främst till personer som har politiken som huvudsaklig sysselsättning. Rekryteringsunderlaget till styrelserna bör sträcka sig till grupper och professioner i samhället utanför den politiska arenan, även om det kan vara önskvärt att ha någon eller några politiker i styrelsen. Vikten av att sätta samman styrelsen på ett sätt som förhindrar att lojalitetskonflikter uppstår betonas också. Det innebär exempelvis att det är olämpligt att ha en elektroingenjör i det kommunala energibolagets styrelse (Sturesson & Meyer, 2000; Lindh & Meyerson, 1998).

### 3.2.4 Chefsrekrytering

Beroende på vilka motiv man har med verksamheten, kan VD rekryteras antingen internt eller externt. Rekryteringen görs av styrelsen och ägaren har därmed inget direkt inflytande över detta (ABL, kap 8 § 23). Att anställa en person som tidigare var tjänsteman inom förvaltningen innebär att kommunen har god kännedom om personens kapacitet och sätt att arbeta. Anställer man internt är också sannolikheten större att bolaget kommer att fungera ungefär som kommunen. Om rekryteringsbasen utvidgas så har styrelsen fler att välja på, vilket kan göra att man får en bättre lämpad chef. En person som kommer från den privata sektorn kan ha större erfarenheter av att bedriva affärsverksamhet och har därmed större möjlighet att lyckas, om kommunens önskan är att skapa ett bolag som är

affärsinriktat. Det går alltså inte att säga om det bästa är att rekrytera internt eller externt, utan det avgörs av vad man vill uppnå (Collin, 2001).

### 3.2.5 Kompensationskontrakt

Det räcker inte med att kommunen sätter upp mål för bolagets verksamhet och mäter dem, det får inte automatiskt bolagsledningen att agera efter dem. Man bör därför koppla kompensationskontrakt till målen. Olika typer av belöningar faller ut beroende på i vilken utsträckning målen har uppfyllts. Med belöning menas inte enbart lön, utan det kan exempelvis även handla om att bli bjuden på julbord, eller att få en ny tjänstebil. Det finns även andra styreffekter man kan uppnå med kompensationskontrakt (se ovan).

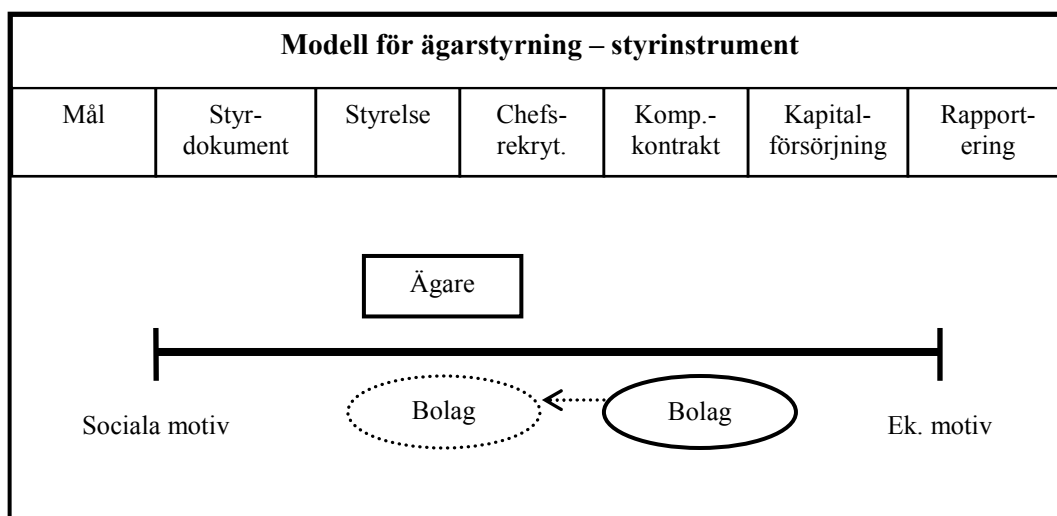
### 3.2.6 Kapitalförsörjning

Genom att begränsa det kapital som bolaget har till sitt förfogande, kan ägaren i stora drag bestämma vilken omfattning verksamheten ska ha. Ägaren kan även sänka bolagets räntenivåer på lånat kapital, genom att gå in som borgenär för bolaget. I motsvarande utsträckning kan ägaren naturligtvis även låta bli att göra det och på så vis förhindra vissa investeringar som bolagsledningen hade velat genomföra (Collin, 2001).

### 3.2.7 Rapportering

För att man ska kunna följa upp de mål man har satt upp och för att kunna se hur bolaget går bör man ha fastställda rutiner för hur ofta rapportering ska ske, till vem den ska göras och vad den ska innehålla. Aktiebolagslagen (kap 9 § 7) säger att årsredovisning ska läggas fram på bolagsstämman. Dess innehåll regleras i Årsredovisningslagen, men det finns även möjlighet att utvidga informationen som ges i årsredovisningen. Ägaren kan även begära in andra rapporter under året. Rapporteringens omfattning bör regleras så att nyttan med informationen inte överstiger kostnaden för att ta fram den.

### 3.3 Analysmodell för styrning av offentliga bolag



*Analysmodell för styrning av offentliga bolag*

#### Skalan

Den ena ytterligheten på skalan innebär att det endast finns sociala motiv med att äga verksamheten. Bolaget har då snarare karaktären av en förvaltning. Har man valt att driva verksamheten som ett bolag kan man dock inte ha endast sociala motiv. Det följer av associationsformen att vissa ekonomiska krav måste uppfyllas för att verksamheten ska kunna fortgå, vilket även nämnts tidigare (ABL, kap 13 § 12). Därmed måste ägaren befinna sig åtminstone en liten bit till höger om ”Sociala motiv”.

Den andra ytterligheten är att det inte finns några sociala motiv, utan endast ekonomiska. Verksamheten har då karaktären av ett börsbolag, där man bara har ett mål, att få så hög avkastning som möjligt på investerat kapital. Som nämnts tidigare i detta kapitel, så är det inte möjligt för en kommun att endast ha ekonomiska motiv för att äga ett bolag. Därmed måste ett kommunalt bolag befinna sig någonstans emellan ”Sociala motiv” och ”Ekonomiska motiv”.

#### Ägare

Var någonstans på skalan ägaren befinner sig avgörs av vilka motiv med tillhörande mål man har med verksamheten. Denna analysmodell förespråkar inte en viss positionering, utan den avgörs helt och hållet av ägarens motiv. Det räcker dock inte att endast konstatera vilka motiv som existerar, utan de måste även rangordnas. Därmed kan ägaren befinna sig på olika ställen, beroende på hur motiven rangordnas.

#### Bolag

Bolagets positionering på skalan avgörs av hur ägaren styr bolaget och vad bolaget har för uppfattning om vilka motiv ägaren har med att äga bolaget. Det är inte nödvändigtvis detsamma som de motiv ägaren anser att man har. Exempelvis är det möjligt att bolaget väljer att inte ta hänsyn till samtliga mål som ägaren sätter upp. Detta beror främst på hur målen följs upp och i vilken grad bolaget har

incitament att arbeta mot målen. Här kan en eventuell egen agenda från bolagets sida spela en stor roll. Det innebär att även bolagets interna inofficiella mål påverkar bolagets positionering på skalan.

#### **Ägarens motiv kontra bolagets**

Det faktum att ägaren har vissa motiv med verksamheten, som gör att man positionerar sig på en viss punkt på skalan, innebär inte att bolaget agerar på ett sätt som överensstämmer med detta. Detta förklaras med agentteorin som tagits upp tidigare i kapitlet. Denna disharmoni kan endast elimineras genom att ägaren styr bolaget på ett sätt som får bolaget att förflytta sig på skalan, mot ägarens positionering. Ägaren styr troligen bolaget på något sätt, men det krävs alltså en annan eller kompletterande styrning om disharmoni har uppstått för att full effektivitet ska kunna uppnås.

#### **Modell för ägarstyrning**

Modellen för ägarstyrning ger vägledning om vilka styrinstrument man kan använda sig av och hur man bör använda dem, för att få bolaget att förstå vilka motiv ägaren har med att äga bolaget och därefter positionera sig på samma punkt på skalan som ägaren. Styrmodellen förespråkar däremot inte en viss styrning. Den är anpassningsbar och användbar oavsett vilken positionering man som ägare har valt.

#### **Analysmodellens användbarhet**

Modellen är användbar då man ska förstå och analysera hur motiven och rangordningen av dem överensstämmer med hur bolaget styrs och hur det agerar. Den är också ett verktyg för att förklara varför ägaren och bolaget inte befinner sig på samma ställe och vad man kan göra för att bolaget ska förflytta sig mot ägarens positionering.

### **3.4 Kritik mot referensram**

#### **Agentantagandet**

I och med valet av PA-modellen förutsätts från början vissa karaktäristika och handlingsmönster hos ledningen, som man sedan antar att de någorlunda kommer att följa. Att agenten handlar opportunistiskt är en grundförutsättning i modellen. Denna motsättning mellan principalen och agentens intressen tenderar att motivera att man styr bolaget strikt, snarare än med lösa tyglar. Det finns emellertid andra teorier som motsäger sig denna typ av resonemang.

Helt oberoende av utvecklingen av agentteorin kom den amerikanske socialpsykologen Douglas McGregor år 1960 med teorin om att man kan dela in människan i två arketyper. Den ene är personligheten X, som av olika skäl behöver styras för att prestera. Den andre är personligheten Y, där styrning har direkt motsatt effekt, då denne från början har en hög moral gentemot sin arbetsgivare och förväntas göra sitt yttersta för sin uppdragsgivare. Mot bakgrund av detta är det rimligt att anta att det är synen på X-människan som delvis ligger till grund för PA-modellen, eftersom en stor del av den annars vore obrukbar. (McGregor, 1985)

Att det skulle vara en ostridbar sanning att ledningen i bolag per definition skulle visa sig vara X-människor går naturligtvis inte att bevisa. VD och ledning kan av många skäl visa sig vara Y-människor och därmed alltid agera i sin ägares intresse, oavsett hur ägaren styr. Det räcker dock att det finns en risk att en person är en X-människa för att PA-modellen ska vara relevant, ty man vet aldrig i förväg om en människa är av typen X eller Y.



## 4 Empiriskt material

*I detta kapitel ges först en kort presentation av fallbolaget. Därefter kommer en redogörelse för hur motiven som finns för ägandet och hur den styrning som sker framträder enligt å ena sidan officiella dokument, å andra sidan enligt ägarens företrädare och å tredje sidan enligt VD.*

### 4.1 Österlenhem AB

Österlenhem AB bildades år 2000 genom en sammanslagning av tre kommunala bostadsbolag och är helägt av Tomelilla kommun. Anledningen till att det fanns tre bolag var att två av bolagen var arv från kommuner som slagits samman med Tomelilla kommun. Österlenhem hade år 2003 åtta anställda, förvaltade 664 lägenheter och omsatte 41 mkr (Årsredovisning, 2003; VD, intervju).

### 4.2 Motiv för att äga Österlenhem AB

#### **Motiv enligt officiella dokument**

Enligt bolagsordningen ska bolagets verksamhet utgöras av att förvärva fastigheter och uppföra bostadshus, affärslägenheter och tillhörande kollektiva anläggningar och förvalta dem. Bolaget ska dessutom bygga och sälja villor och får även bygga och förvalta offentliga byggnader. Orsakerna till att de ska göra detta är bolagets ändamål:

*Ändamålet med bolagets verksamhet är att enligt god praxis främja bostads-, lokal- och institutionsförsörjningen inom Tomelilla kommun. Bolaget ska även i största möjliga mån medverka till optimering av kommunkoncernens fastighetsförvaltning i det fall detta inte är till men för bolaget. (Bolagsordning)*

I de ägardirektiv som bolaget får av Kommunfullmäktige ges ytterligare information om motiven med att äga bolaget. Bolaget ska vara med och verka för att kommunen utvecklas positivt och man ska delta i kommunens profilering på ett aktivt sätt.

De uppgifter som beskrivits ovan får inte utföras till vilken kostnad som helst. Enligt ägardirektivet ska bolaget även ge en viss avkastning på det tillskjutna aktiekapitalet. Verksamhetens ändamål ska uppnås under affärsmässiga förhållanden, vilket framgår av betoningen på den ekonomiska rapporteringen, samt av det faktum att verksamheten bedrivs i bolagsform.

#### **Motiv enligt ägarens företrädare**

När bolaget bildades var motivet till att äga att främja bostadsmarknaden i kommunen genom att vara marknadsledande och sätta hyresnivån på en attraktiv nivå. Motiven har förändrats och idag är det viktigaste att se till så att de ekonomiska intressen som kommunen har i bolaget bevakas.

Den borgerliga ordföranden i kommunstyrelsen, (KSO) anser på ideologiska grunder att kommunens ägande av bolag idag överhuvudtaget är tveksamt. KSO har som överordnat syftet att sälja av verksamheten så mycket som möjligt. Att det inte redan är sålt beror på bolagets finansiella situation. Hade Österlenhem varit i säljbart skick hade det antagligen redan ägts av en privat aktör. Det är önskvärt att bolaget går med vinst och ger utdelning, så att en del av det man har investerat kommer tillbaka till kommunkassan.

Bolagets styrelseordförande menar i samklang med KSO att det inte längre åligger kommunen att tillhandahålla bostäder, men så länge kommunen äger bolaget så ska man verka för att vara det marknadsledande bostadsföretaget i Tomelilla. I framtiden kan det dock åter finnas anledning för Österlenhem att bygga nya bostäder för att kommunen ska utvecklas, om inte de privata aktörerna klarar av att tillgodose det behov som finns. Den politiska ledningen kommunicerar aktivt till VD:n att det egentligen inte finns något motiv för att äga bolaget, annat än att man inte vill göra stora förluster när man säljer, vilket skulle göras i dagsläget då marknadspriserna är alltför låga jämfört med bokfört värde. Den politiska ledningen har dock gett direktiv om att bolaget ska sälja av så mycket som möjligt, när det är ekonomiskt lämpligt.

Bolaget ses som en integrerad del av kommunkoncernen och ska bidra till att samordna all kommunal fastighetsförvaltning. Tidigare har bolaget betraktats som mer fristående, bland annat med anledning av att det styrdes av HSB. Det anses vara viktigt att alla arbetar för att hela kommunala organisationen ska vara en helhet. Österlenhem är inget fristående bolag även om det går en skiljelinje mellan personalen i bolaget och i kommunen.

#### **Motiv enligt VD**

Den viktigaste uppgiften för bolaget är att se till att det finns bostäder i kommunen. Bolaget ska främja bostadsmarknaden och se till så att det byggs fler bostäder. VD:n anser vidare att de ekonomiska motiven är av underordnad betydelse. Det finns signaler från politiskt håll om att Österlenhems huvuduppgift i framtiden blir att samordna all fastighetsförvaltning i kommunen

VD:n anser att bolaget är en tämligen fristående del av kommunen. När han tillträdde var bolaget mer inblandat i kommunens angelägenheter, vilket man har dragit sig ur. Dock ser bolaget att man blir mer involverad nu när man ska samordna all fastighetsförvaltning i kommunen.

## **4.3 Så styrs Österlenhem AB**

#### **Ekonomiska mål**

Krav på avkastning och soliditet ska enligt ägardirektiven årligen fastställas av Kommunfullmäktige. Dock framgår ej gällande krav av tillgängliga dokument. Målet från ägarnas sida är idag att Österlenhem ska vara självbärande. Bolaget ska underhålla så mycket som möjligt inom de ekonomiska ramarna som finns, så att man får attraktiva lägenheter och på sikt kan höja hyrorna, men också för att bibehålla värdet på fastigheterna som kommunen har gått i borgen för. Ägaren

säger också att avskrivningarna måste öka så att det bokförda värdet överensstämmer med marknadspriserna i större utsträckning, så det går att sälja av mer utan att man gör förluster. Några konkreta mål som man arbetar mot har dock inte satts upp på exempelvis avkastning eller soliditet. Dock poängterar KSO vilket tidigare nämnts, att det är bra om bolaget går med vinst och kan ge utdelning. Bolagets styrelseordförande anser att bolagets soliditet måste öka så att riskerna med kommunens borgensåtagande minskar. Krav på avkastning framöver utesluts inte heller.

Enligt VD:n har styrelsen inte kommit så långt att de har satt upp några ekonomiska mål för verksamheten, som avkastningskrav eller soliditetskrav. Målet är att bolaget ska gå runt, vilket det inte har gjort tidigare. Amorteringstakten är idag cirka 1,5 %. Målsättningen är att komma upp till 2 %. När det gäller soliditeten så har man bara sagt att den ska stärkas, men inte hur mycket. Soliditet var på 1 % år 2001 och har stärkts till 4,5 % år 2004. En viktig uppgift för bolaget kommer framöver att vara att samordna kommunens fastighetsskötsel, i syfte att spara pengar.

### **Sociala mål**

Bolaget ska främja den lokala fastighetsmarknaden och verka för en positiv utveckling av kommunen, men hur det rent konkret ska ske går inte att utläsa av de tillgängliga dokumenten.

Ett möjligt socialt mål enligt KSO är att bolaget bidrar till att göra kommunen till en mer attraktiv boendekommun. Marknadsföringen har skett gemensamt från både kommunen och bolagets sida, eftersom det anses ge synergieffekter för båda parter. Målet har varit att positionera sig som trygg och attraktiv kommun för barnfamiljer med pendlingsavstånd till Öresundsregionen. Bolaget har bett kommunen om att få uppdraget att marknadsföra kommunen som en attraktiv boendekommun, eftersom bolaget är duktigt på marknadsföring. Det uppdraget har man ännu inte fått, förutom att man ska samordna den nuvarande marknadsföringen med kommunens marknadsföring. Däremot har man fått i uppgift att leda en bostadsutredningsgrupp, där även privata aktörer i kommunen ingår. Denna grupp ska arbeta med att främja bostadsmarknaden i kommunen. Arbetet har dock inte påbörjats av bolaget ännu, eftersom man anser att det borde ha varit någon annan som ledde gruppen.

Bolaget har gått ut med enkäter till sina kunder där man undersöker hur nöjda de är med sitt boende och om de önskar några tilläggstjänster. Bolaget ordnar även hyresgästmöten där hyresgästerna kan framföra sina åsikter.

Namnbytet från *Tomelilla bostäder AB* till *Österlenhem AB* gjordes för att tillgodogöra sig den goodwill och positiva laddning som namnet för med sig genom att vara ett känt begrepp både i Skåne och i resten av landet. Utöver detta finns inte något uttalat sätt eller några uppsatta mål som bolaget ska agera efter för att aktivt bidra till kommunens profilering.

Sociala mål i meningen att man ska beakta speciellt utsatta situationer, som exempelvis boende för hemlösa och andra socialt utsatta personer, har däremot inte Österlenhem. Styrelseordföranden menar att det enda sociala mål man har är att man ska tillhandahålla bostäder till kommunens invånare och hänvisar till

bolagsordningen. VD:n ser däremot inga hinder att hyra ut till socialförvaltningen, så länge de tar ansvar för hyresgästerna.

Det finns idag bostadsområden i Tomelilla som kännetecknas av hög invandrartäthet. Integrationsfrågan hålls ändå medvetet passiv och något direktiv för bolaget i frågan ges inte av kommunen. Båda har uppfattningen om att det inte är deras sak att bestämma var folk ska bo. Viktigare är att nyanlända själva skall få bestämma var de vill bo. Detta har oftast inneburit att man valt att bo nära sina anhöriga, vilket alltså bidragit till att ge vissa bostadsområden denna karaktär.

### **Rangordning av mål**

Hur olika mål förhåller sig till varandra framgår inte tydligt av styrdokumentet. Dock är rapporteringen från bolaget starkt fokuserad på ekonomin. Sociala mål tas upp, men mest som ett bihang. Det som rapporteras är hyresgästernas tillfredsställelse med fastighetsskötarens arbete (Styrelsemötesprotokoll).

Ägaren vill att bolaget i första hand skall drivas affärsmässigt. Det viktigaste är att bolaget är självbärande och att det börjar generera utdelning. Det är dessutom bra om bolaget kan bidra till att profilera kommunen som en attraktiv boendemiljö för barnfamiljer, men detta är av klart underordnad betydelse. Detta är den rangordning som framgår av uttalande av kommunstyrelsens ordförande. Bolagets ordförande anser att den yttersta målsättningen är att bolaget ska vara marknadsledande, vilket även delas av bolagets VD som tillägger att bolaget utöver detta också borde stå för bostadsutvecklingen i kommunen, genom att bygga nya bostäder i den omfattning som det behövs.

Bolaget har fått i uppgift att leda en bostadsutredningsgrupp där Österlenhem ingår tillsammans med de privata aktörerna i Tomelilla. Denna grupp ska arbeta för att främja bostadsutvecklingen i kommunen. De ekonomiska målen är, enligt VD:n, underordnade bolagets uppgift att främja bostadsmarknadsutvecklingen i kommunen, men denna prioritering delas inte av ägaren. Den politiska ledningen har satt stopp för all nybyggnation eftersom det tidigare har kostat för mycket. Det hindrar dock inte VD:n från att tro att man måste bygga nytt framöver, om kommunen ska kunna utvecklas.

Bolaget har också tydligt signalerat att några större vinster inte kommer att göras inom de närmaste åren eftersom man satsar allt på att hinna ikapp det eftersatta underhållet. Det finns dock en medvetenhet om att politikerna hellre vill att man gör vinst än att de ska behöva skjuta till mer pengar till bolaget. Att göra besparingar åt kommunen är ett annat viktigt mål. Detta åstadkoms genom att Österlenhem framöver kommer att samordna all kommunens fastighetsförvaltning.

### **Styrdokument**

Kommunen styr med bolagsordningen och ägardirektiv. KSO får ett direktiv från Kommunfullmäktige en gång om året inför bolagsstämman. Bolaget ska också efterleva kommunens allmänna värderingar. I enlighet med Aktiebolagslagen (ABL) finns en bolagsordning upprättad för bolaget. Det finns också ett ägardirektiv från Kommunfullmäktige. Bolaget ska dessutom arbeta enligt kommunens finanspolicy, upphandlingspolicy, personalpolicy samt policy inom IT-strategi. Det finns även en arbetsordning för styrelsen, ett VD-direktiv och en

attestordning som bestämmer i vilken ordning bolagets betalningar skall godkännas.

### **Styrelsen**

Styrelsen ska bestå av fem till tretton ledamöter med lika många ersättare och utses av Kommunfullmäktige. Kompetensen i styrelsen är blandad. Ledamöterna är exempelvis marknadsförare, lantbrukare och advokat. Mandatperioden motsvarar den politiska mandatperioden som avgränsas av val vart fjärde år (Bolagsordning). Styrelsen är alltså helt och hållet politiskt tillsatt och varje parti tillsätter sina poster. Det finns idag inga möjligheter att bli invald i styrelsen om man inte tillhör något politiskt parti. Personernas bakgrund och kompetens har ingen formell betydelse, men naturligtvis är det inte alls omöjligt att det kan ha en viss inverkan när varje parti internt tillsätter sina poster. KSO har inget emot att man på sikt ändrar regelverket, så att det blir möjligt att tillsätta en professionell styrelse. Ordföranden i Österlenhem anser emellertid att den styrelse man har idag speglar olika yrkesgrupper i samhället och fungerar på ett bra sätt. Dessutom görs en hänvisning till att det trots allt är ett kommunalt bolag och att det då är naturligt med en politiskt tillsatt styrelse.

Bolagsstyrelsen upplevs från VD:n idag vara mycket aktiv i sin ägarroll. Den förra styrelsen upplevdes som genomsyrad av partiideologi och styrelsemötena präglades av politiska diskussioner. Ledamöternas politiska bakgrund i den nuvarande styrelsen har enligt VD:n i relation till den gamla däremot upplevts som nedtonad och man har ett gemensamt fokus på bolagets bästa utifrån ett affärsmässigt perspektiv.

### **Chefsrekrytering**

Tidigare var VD:n hämtad internt från den egna organisationen. Vid rekrytering av den nuvarande VD:n ansågs det viktigt att denne plockades externt för att kunna komma med nya idéer och impulser till bolaget. Ålder spelade också in i den senaste rekryteringsprocessen. Styrelsen menade att en yngre VD i bolagets uppbyggnadsfas var att föredra, då man ansåg sig ha större möjligheter att forma denne. Även om inte VD:ns ambitioner vad det gäller nybyggnationer tillåts att genomföras, av politiska skäl, så anser KSO att det är bra att VD:n har visioner för bolaget. VD:n tror inte att han hade sökt jobbet om det inte hade varit bolagiserad verksamhet, utan kommunal förvaltning.

### **Kompensationskontrakt**

I ägardirektivet framgår att bolaget ska tillämpa kommunens personalpolicy och att man inte har rätt att teckna pensionsavtal eller andra kompensationskontrakt utöver vad som är norm inom kommunal verksamhet. VD:n har en fast månadslön som omförhandlas en gång om året. Om målet är att kunna gå vidare i karriären så måste denne uppvisa ett bra resultat. Prestationerna anses dessutom vara betydelsefulla vid den årliga löneförhandlingen. Varken KSO styrelseordföranden eller VD tror att ett bonussystem utöver den fasta lönen sporrar till att prestera ytterligare prestation.

### **Kapitalförsörjning**

Aktiekapitalet ska enligt bolagsordningen vara mellan två till åtta miljoner kronor. Utöver det är riktvärdet att aktiekapitalet ska utgöra 1 % av det förvaltade fastighetskapitalet. Tidigare år har aktieägartillskott givits för att täcka underskott.

I ägardirektivet framgår det tydligt att det i framtiden inte kommer att beviljas några nya ränte- och amorteringsfria lån för bolaget.

Om bolaget går dåligt igen så menar dock både KS och bolagets ordförande att det är ytterst troligt att kommunen skaffar fram de pengar som behövs för att rädda bolaget. Man kommer nämligen aldrig att låta bolaget gå i konkurs eftersom kommunen har gått i borgen för lån motsvarande 300 Mkr. Även om kommunen inte kommer att låta bolaget gå i konkurs i något läge, så anser styrelseordföranden att det är viktigt att kommunen givit signaler om att man inte kommer att tillskjuta mer pengar. Det är ett tydligt direktiv om vad ägaren har för målsättning med verksamheten. Det får också bolagets medarbetare att inse att man får rätta sig efter de ekonomiska ramarna.

Detta blir märkbart för VD:n då han vill bygga nya bostäder i kommunen, eftersom det råder en viss bostadsbrist. Ordföranden för bolaget anser dock att det i dagsläget inte är lämpligt för bolaget att bygga nya bostäder. Den hyra som kan tas ut skulle enligt kalkylen inte täcka byggkostnaderna, vilket skulle tvinga kommunen att skjuta till ytterligare medel, vilket KSO inte anser att man ska göra. Det är enligt KS grundläggande att bolaget inte tar några ekonomiska risker med skattepengarna.

### **Rapportering**

Inför bolagsstämman ska en årsredovisning läggas fram i överensstämmelse med Aktiebolagslagen (Bolagsordning). Bolaget ska redogöra för uthyrningsläget, antal lediga lägenheter, avkastning på totalt kapital, soliditet och kassalikviditet tre gånger om året. Kommunen får alla bolagets delårsrapporter, en gång i kvartalet. Tidigare rapporterades det med kortare mellanrum men styrelsen anser att det behovet i dagsläget inte längre föreligger, då bolaget nu visar svarta siffror. Om ägarna vill ha någon extra information utöver den de får i rapporterna fås den på begäran.

VD:n rapporterar vid varje styrelsemöte vissa förutbestämda punkter, främst rörande resultatet och uthyrningsgraden. Utöver det informerar denne på eget initiativ när det bedöms vara angeläget för styrelsen. De månader det inte är styrelsemöte rapporteras dessa punkter skriftligt till styrelseledamöterna.

Tidigare rapporterade bolaget till kommunstyrelsen varannan månad. Det enda som görs nu är att bolagsledningen träffar ägarrepresentanterna två gånger per år, i samband med budgeten och årsredovisningen. VD:n menar att den formella styrningen idag inte är särskilt byråkratisk och exemplifierar detta med att säga: *”Det är det enda ägarna styr med just nu att man vill ha in en rapport.”*

Kommunstyrelsen har enligt bolagsordningen rätt till information om bolaget och att ta del av bolagets handlingar. Denna rätt har även allmänheten eftersom offentlighetsprincipen gäller i bolaget, såtillvida det inte strider mot annan lag. Innan beslut fattas som är av principiell karaktär har Kommunfullmäktige rätt att yttra sig.

## 5 Analys

*Analysen i detta kapitel har sin utgångspunkt i den referensram som framställs i kapitel 3, samt den data som presenteras i kapitlet med empiriskt material.*

### 5.1 Motiv

Motiven som man har med att äga bolaget och hur man rangordnar dem, bestämmer var på analysmodellens skala man positionerar sig. De motiv som finns kan ibland framträda konkret i olika dokument, där ägaren har nedtecknat dem. De kan också vara mer dolda och framträda först när man vet vilka mål som ägaren har satt upp, eller vill sätta upp, för verksamheten.

#### 5.1.1 Ägarens motiv

I bolagsordningen så framgår det tydligt att det främsta motivet för att man äger bolaget är att man vill främja en god bostadsmarknad i Tomelilla kommun. Det finns ett tydligt socialt åtagande, nämligen att man ska tillhandahålla bostäder åt kommunens invånare och att man ska vara marknadsledande så att man kan hålla nere hyrorna, vilket är till hyresgästernas fördel. I ägardirektivet står det även att bolaget aktivt ska delta i kommunens profilering. Eftersom denna profilering verkar handla om att man vill vara en attraktiv boendekommun för människor som vill bo i småhus, så kan man säga att det även finns något slags socialt motiv, som handlar om att bolaget ska bidra till att kommunen bibehåller och utvecklar den samhällsservice man idag tillhandahåller.

Kommunstyrelsens ordförande anser dock inte att dessa motiv stämmer längre. Eftersom bolaget styrs politiskt, så kan olika majoriteter ha olika uppfattningar om vilka motiv som faktiskt gäller. Den nuvarande majoriteten är borgerlig, vilket återspeglas i ägarrepresentanternas uppfattning om vilka motiv det är som gäller. KS anser att den enda anledningen till att man fortfarande äger bolaget är att man vill bevaka sina ekonomiska intressen. Det är helt enkelt för dyrt att göra sig av med bolaget.

Ägarens motiv framträder här som två ytterligheter, som stämmer dåligt överens med varandra. Vad det faktiska motivet är går inte att säga med säkerhet. Sanningen torde vara att det är en kombination av de båda ytterligheterna, men vad är det viktigaste? Hur rangordnar ägaren sina motiv? Svar på den frågan hittas bäst genom att titta på sättet som bolaget styrs på. De sociala motiven framträder förvisso starkast i de officiella dokumenten, men i verkligheten så koncentrerar man sig på helt andra saker. Den styrning och uppföljning som ägaren utför återspeglar uteslutande ett ekonomiskt perspektiv. En förklaring till det kan naturligtvis vara att bolaget de senaste åren gått dåligt och det har funnits stor anledning att bevaka den ekonomiska situationen, eftersom man helt enkelt inte

haft råd att låta bolaget gå med förlust längre. Oavsett hur starka sociala motiv man har, så kan man inte låta en sådan verksamhet fortgå till vilket pris som helst.

När kommunen bildade bolaget ansåg man att bolaget ska vara marknadsledande, för att det ska kunna sätta en låg hyresnivå i kommunen. Att vilja vara marknadsledande är i sig inget socialt motiv. Frågan är vad den ledande ställningen används till. Använder man den till att exempelvis hålla nere marknadshyrorna, så kan det vara ett socialt motiv, annars inte. Många helt marknadsinriktade privata företag har som ett av de främsta målen att bli marknadsledande.

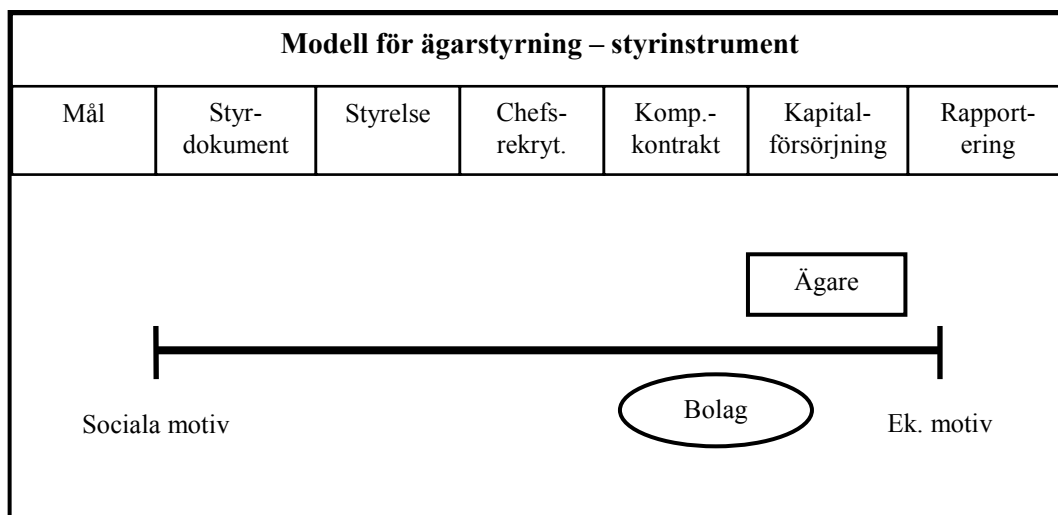
Med tanke på hur de sociala motiven efterlevs och på det enormt starka fokus ägaren har på att följa upp sina ekonomiska intressen, så överskuggar de ekonomiska motiven de sociala kraftigt. Det enda sociala motiv man från ägarrepresentanterna instämmer med, nämligen att bolaget ska delta i profileringen, arbetar man nästan ingenting med och de andra anses inte ens vara relevanta. Däremot poängterar man att bolaget ska drivas som vilket företag som helst och att det är viktigt att bolaget går bra rent ekonomiskt.

Kontentan av allt som tagits upp ovan, är att ägaren positionerar sig med en stor andel ekonomiska motiv på analysmodellens skala. Ägaren har nästan uteslutande ekonomiska motiv, förutom något litet socialt inslag.

### 5.1.2 Bolagets uppfattning av ägarens motiv

Som tidigare nämnts så avgörs bolagets positionering av hur de uppfattar ägarens motiv. Under intervjun med bolagets VD framgår det tydligt att den viktigaste uppgiften, som denne anser att bolaget har, är att se till att det finns bostäder till invånarna. Detta anser han trots en medvetenhet om att den politiska majoriteten inte är av uppfattningen att kommunen bör syssla med bostadsförsörjning, vilket är bolagets uppgift enligt bolagsordningen. VD:n är förmodligen medveten om alla de motiv som ägaren har, men han rangordnar dem på ett annat sätt. Det innebär att bolaget positionerar sig med ett större fokus på sociala motiv än vad ägaren har.





*Bolaget och ägarens positionering i analysmodellen*

### 5.1.3 Diskrepans mellan motiven

#### **Asymmetrisk information**

Bolaget fokuserar starkt på det eftersatta underhållet och man har fått ägaren att förstå att det är en angelägen uppgift. I ett sådant läge är det naturligt att ställa sig frågan om hur stort och akut behovet egentligen är. Självklart kan det vara en korrekt bedömning att det är starkt eftersatt, men det skulle också kunna handla om att bolaget utnyttjar detta för att kunna spendera pengar på renoveringar, som egentligen inte är så akuta, utan att ägaren har några invändningar. I sådana fall skulle det handla om att bolaget utnyttjar sitt informationsövertag och kommunicerar ett större behov av underhåll än vad som egentligen finns. Detta kan vara svårt för ägaren att genomskåda, eftersom man har svårt att skaffa sig objektiv information. Även om ägaren har rätt att ta del av information som finns i bolaget, så krävs det förmodligen en hel del för att sätta sig in i frågan på ett sätt som gör att man kan bedöma det verkliga underhållsbehovet. Bakgrunden till att man agerar på detta sätt kan vara att man vill ha mer medel till sin verksamhet. En större verksamhet kan vara en underliggande målsättning i bolaget. Bolaget väljer därför detta mål framför ägarens, eftersom man är nyttomaximerande, enligt PA-modellen. Underhållsfrågan är intressant ur det perspektivet att det är mycket vanligt att fastighetsbolag pratar om att underhållet är eftersatt. Det kan bero på det faktum att det är svårt att genomskåda ett sådant behov för dem som inte är fullt insatta i bolagets verksamhet.

#### **Nyttomaximerande och opportunism**

Både bolaget och ägaren väljer de målsättningar som maximerar den egna nyttan. I detta fall skulle det kunna handla om att bolaget vill ha en stor och välmående verksamhet, samt fria händer att utveckla bolaget. I vissa lägen kan det ske på bekostnad av ägarens nytta. Man tillskansar sig egna fördelar, som får betalas på ett eller annat sätt av ägaren, antingen i form av utebliven vinst eller som ett ökat risktagande. I detta aktuella fall bedöms det inte troligt att bolaget agerar opportunistiskt i en sådan omfattning att det innebär exempelvis lögn eller bedrägeri. Det finns inget som tyder på att det är så.

För ägaren handlar det däremot om att få så stort ekonomiskt utbyte från bolaget som möjligt. Ägaren har dock ett visst tolkningsföreträde när det gäller att avgöra vad bolaget ska ägna sig åt. Det är trots allt kommunen som äger bolaget och har därigenom mandat att bestämma över sin egendom. En orsak till att bolaget kanske värdesätter andra saker högre än vad ägaren gör kan därmed vara att ägaren inte delar med sig av det ekonomiska utbyte man får från bolaget i en sådan utsträckning att det även får bolaget att agera för att maximera detta.

Om det saknas en tydlig koppling mellan prestation och ersättning så kommer bolaget, enligt moral hazard antagandet, inte att anstränga sig fullt ut för att uppfylla ägarens motiv. Bolaget kan vara medvetet om att man inte agerar så som ägaren vill, men det är också möjligt att bolaget agerar på det sätt man gör för att man inte har förstått vad ägaren vill ska prioriteras.

### **Målkonflikt och risktagande**

Det träder fram en bild av att motiven med Österlenhems verksamhet delvis är olika för VD och företrädarna för bolagets ägare och att detta kan ha konsekvenser för besluten. Tidsperspektivet kan ha stor betydelse för både operativa och strategiska beslut som tas. PA-modellen ger att VD:n troligtvis kommer att ta beslut med ett kortare perspektiv än den politiskt valda ägaren, som är mer känslig för beslut som uppfattas som negativa av allmänheten. VD:n uppger att denne endast tänkte sitta en begränsad tid på denna post och har på så sätt inga direkta incitament att tänka strategisk över tidsperioder som sköts av någon annan. Man kan däremot anta att kommunens politiker känner ett större ansvar för en långsiktig planering, åtminstone i den utsträckning att de överlever kommande val.

Att känna sig nyttig, få uppskattning för sin prestation och ”göra skillnad” är för många en inre drivkraft. Kanske har det gått ett bra tag sedan något spännande projekt från formellt håll lanserats. När man bemästrar sitt område och börjar uppfatta arbetet som upprepningar är det för många naturligt att söka efter nya utmaningar. Detta kan leda till positiva effekter men följderna kan också bli negativa för ägaren. Ett exempel på en sådan situation är där VD:n driver styrelsen till att sanktionera projekt som är väldigt riskfyllda eller har andra negativa konsekvenser. En affär som i dag ser ut att kunna vara en långsiktigt säker investering är inga garantier då man inte kan veta framtidens *alla* konsekvenser. VD:n kan tänka sig ta risker för projekt som först om flera år kan visa sig ha varit felaktiga och som kommunen ekonomiskt gått i borgen för.

Både kommunstyrelsens ordförande och bolagets styrelseordförande anger 1990-talets låga uthyrningsgrad, med över hundra lägenheter vakanta i längre perioder, som en viktig anledning till återhållsamhet med nybyggnation. Detta synes inte vara av lika stor vikt för VD:n. Här framträder istället en bild av djärvhet. Möjligheterna med att utöka bostadsbeståndet anses ha stor potential att överstiga de eventuella risker och kostnader för kommunen, som en ny lågkonjunktur kan föra med sig. Det finns alltså från bådas sida en medvetenhet om riskerna men hur dessa vägs mot vinsterna tolkades olika. Att bolaget förvaltas på ett försiktigt sätt som eliminerar all form av risktagande är centralt för bolagets ägare. Allt annat är av underordnad betydelse. VD:n ser däremot att bolagets roll inte bara är att förvalta utan att också utveckla verksamheten och då är det oundvikligt att man

utsätter sig för risker. Det är både naturligt och nödvändigt med risktagande för att bedriva bolag.

### **Begränsat rationella**

Avsaknaden av en tydlig prioritering av de motiv och mål som ägaren har gör det svårt för bolaget att prioritera på samma sätt som ägaren. Ägaren har önskemål om ett antal måluppfyllelser, som delvis är motstridiga. Då är det enklast för bolaget att inte bry sig om dessa målsättningar i någon större utsträckning, för att istället koncentrera sig på den formella uppgift bolaget har enligt bolagsordningen. Det är nästintill omöjligt för bolaget att utvärdera samtliga konsekvenser som ett visst handlande eller en viss prioritering medför och veta hur det påverkar måluppfyllelsen. När det sedan kommer till ett läge där flera handlingsalternativ ska jämföras och välja det som maximerar ägarens nytta, står man inför en nästintill omöjlig uppgift. Det är inte realistiskt att göra sådana värderingar. Även om man har de teoretiska förutsättningarna till det, det vill säga möjlighet att ta fram all behövlig information, så tar det alltför mycket kraft i anspråk för att det ska vara praktiskt genomförbart. Bolaget tvingas därmed att handla begränsat rationellt.

Även om man hade en tydlig prioritering från ägaren, så skulle bolaget förmodligen inte kunna handla fullständigt rationellt i alla lägen. Däremot skulle en sådan prioritering kunna hjälpa till att göra handlandet något mer rationellt. Detta förutsätter naturligtvis att ägaren förmedlar en prioritering som speglar den värdering man gör av den nytta som ägaren anser sig få från ett visst handlande.

## **5.2 Ägarstyrning**

### **5.2.1 Mål**

#### **Ekonomiska mål**

De ekonomiska motiven innebär att bolaget ska drivas på ett affärsmässigt sätt. Ägaren uttalar flera ekonomiska mått som man vill ska bli starkare på sikt. Däremot har det inte framkommit att man satt upp några konkreta mål. I ägardirektivet har man skrivit att avkastningsmål och mål för soliditeten ska fastställas årligen av Kommunfullmäktige. Man säger att sådana mål inte har satt upp, men om nu det primära målet är att bolaget ska vara självbärande, så innebär det i praktiken att avkastningsmålet har satts till noll. Ägaren vill dock att bolaget ska gå med vinst och att det ska kunna ge utdelning framöver.

Det är svårt att finna någon riktigt bra förklaring till att man inte har satt upp något mål för soliditeten. Att bara säga att bolaget ska vara självbärande, innebär att soliditeten kan bli så låg att bolaget tvångslikvideras. Det är knappast i överensstämmelse med ägarens intentioner. Om soliditeten ska stärkas så kan det vara ett steg i rätt riktning att man sätter upp ett mål för soliditeten varje år, även om soliditeten är låg. Bolaget har interna mål för amorteringstakten, vilket är förknippat med soliditeten, ju mer man amorterar desto starkare blir soliditeten,

givet allt annat lika. För att kunna amortera måste man också ha tillräckligt med likvida medel. Därför följer krav på kassalikviditeten på ett naturligt sätt amorteringstakten. Bolaget har även ett budgeterat resultat, vars storlek också påverkar soliditeten. Detta tyder på att det inte har så stor inverkan på företaget att ägaren inte har satt upp några mål för soliditeten. Man jobbar trots det med att förbättra soliditeten. Frågan är dock om man gör det i samma utsträckning som ägaren vill att man ska. Om man hade satt upp ett konkret mål, så hade det blivit tydligare för bolaget vad ägaren egentligen vill. Det är skillnad på att veta att ägaren vill att soliditeten ska stärkas och på att veta att man vill ha upp soliditeten till exempelvis 10 % inom fem år.

Bolaget ska underhålla så mycket de kan, inom de ekonomiska ramar man har. Denna målsättning har ägaren verkligen lyckats att förmedla. Alla personer som har intervjuats har påtalat detta mycket tydligt. Det talas i vissa sammanhang till och med om att detta för närvarande är bolagets viktigaste uppgift. Detta är ett bra exempel på hur ägaren bör jobba med alla ekonomiska målsättningar man har med bolaget. Det bör dock sägas att det alltid är något som framträder starkast, något som verksamheten fokuserar på för tillfället. Därmed går det inte att få alla ekonomiska mål att bli lika tydliga som underhållsmålet, men man kan åtminstone arbeta med att förstärka övriga ekonomiska mål, så att de av bolaget värderas på samma sätt som av ägaren.

Det finns flera olika sätt att mäta hur mycket underhåll som görs. Det enklaste är att se hur många kronor man har satsat på underhåll, men det behöver inte säga så mycket om vilket underhåll som faktiskt har gjorts. Ett annat sätt, som fokuserar mer på det faktiska underhållet är att mäta hur många lägenheter man har renoverat, eller hur många kvadratmeter som har renoverats för varje tusenlapp. Detta kan naturligtvis brytas ned till antal kvadratmeter kök, badrum eller sovrum man har renoverat per tusenlapp. Man bör dock beakta att nyttan av att bryta ned det på detta sätt måste överstiga den merkostnad som det medför, vilket det i detta fall är tveksamt om det gör.

Ytterligare ett mål är att avskrivningarna ska öka. Det är något som ägaren anser är viktigt. Däremot talar VD:n inte om den målsättningen över huvud taget. Här finns en tydlig dissonans mellan ägarens intentioner och bolagets handlande. Det är dock möjligt att man i bolaget är medvetna om att ägaren vill detta, men de kan knappast veta vilken amorteringstakt som ägaren tycker är önskvärd, om de inte talar om det. Ägaren har en föreställning om hur man vill att bolaget ska vara, men man lyckas inte beskriva detta på ett sätt som är greppbart för bolaget.

### **Sociala mål**

Det sociala motiv som av ägaren betraktas som gällande, är att bolaget ska bidra till kommunens profilering. Frågan är då hur man ska kunna mäta det. KSO antyder att det handlar om att kommunen vill profilera sig som en boendekommun för människor som vill bo i villa. Först och främst måste ägaren tala om vad man egentligen vill att bolaget ska göra i denna fråga. Om man inte gör det så innebär målet att bidra till profileringen endast att bolaget inte ska motarbeta profileringen. Det är först när ägaren har formulerat sina tankar som bolaget aktivt kan bidra till profileringen. Det finns dock ett sätt på vilket bolaget redan nu bidrar till profileringen. Det är genom att bolaget heter Österlenhem. Österlen är ett begrepp som är känt över stora delar av landet och är ett starkt varumärke i sig

självt.<sup>3</sup> Genom att bolaget uppträder under detta namn när man marknadsför sig, så bidrar det till att kommunen förknippas med begreppet Österlen.

Marknadsföringen är även samordnad med kommunens marknadsföring på ett konkret sätt. De satsningar som görs utförs gemensamt med kommunen. För att man ska kunna göra detta gemensamt så måste kommunen och bolaget vara överens om vad den ska innehålla. Därmed bidrar bolaget på ett naturligt sätt aktivt till kommunens profilering. Bolaget kan inte göra något som motarbetar profileringen. För att säkerställa att detta kommer att ske på det sättet även fortsättningsvis, kan ägaren ge direktiv om att marknadsföringen ska vara samordnad. Det har inte framgått att det finns något sådant direktiv. Att se om denna samordning sker eller inte, är ett sätt att mäta om målet uppfylls. Ett mer abstrakt sätt är att man utvärderar den marknadsföring som sker och att man då tittar på i vilken utsträckning den bild marknadsföringen ger överensstämmer med hur kommunen vill profilera sig.

Om det finns ett motiv som innebär att bolaget ska tillhandahålla bostäder till invånarna, så uppfyllas det genom att bolaget existerar och har bostäder att hyra ut. I vilken grad man ska tillhandahålla bostäder kan naturligtvis diskuteras. Ska alla som vill ha en lägenhet få det? Ett konkret sätt att mäta det skulle kunna vara att mäta bostadsköns längd. Om det inte finns någon kö, så har bolaget lyckats att tillgodose hela det behov som finns. Målet kan också vara att man inte ska ha mer än exempelvis 20 personer i kön, eller att man inte ska behöva vänta mer än sex månader på en lägenhet. Det är dock inte särskilt meningsfullt att sätta upp denna typ av mål, eftersom motivet att tillhandahålla bostäder är mycket vagt. Det är inget framträdande motiv.

Ett sätt som ägaren faktiskt har försökt att få bolaget att jobba för en positiv utveckling av bostadsmarknaden i kommunen, är att man har gett dem i uppdrag att leda en bostadsutredningsgrupp. Genom ett direktiv så hjälper ägaren bolaget att se hur man kan jobba med att uppfylla sina motiv. Det framgår också av intervjun med VD:n att de inte har börjat jobba med denna grupp än, för de anser inte att det borde vara deras uppgift. Detta är ett utmärkt exempel på att det inte alltid räcker att ge ett direktiv om att bolaget ska utföra en viss uppgift. Ibland behövs det striktare styrning.

### **Rangordning av mål**

När man som ägare ska rangordna målen, så har man vägledning i hur motiven för ägandet rangordnades vid positioneringen på analysmodellens skala. Det är de mål som har diskuterats ovan som ska få en inbördes rangordning, som överensstämmer med rangordningen av motiven. Denna rangordning måste sedan förmedlas till bolaget genom den styrning som sker. Detta bidrar till att få bolaget att förflytta sig längs analysmodellens skala, mot ägarens position.

De ekonomiska målen ska enligt positioneringen komma först. Det handlar om mål för avkastning, soliditet, avskrivning och fastighetsunderhåll. Det krävs en inbördes rangordning av dessa eftersom de delvis strider mot varandra. Ökat underhåll leder till lägre avkastning och lägre soliditet. Frågan är då vad det är som är viktigast. Underhållet framträder som ett av de mest angelägna målen, men

---

<sup>3</sup> Detta förutsätter att ett geografiskt område kan vara ett varumärke, vilket inte diskuteras i denna uppsats, utan det antagandet gäller här.

det får naturligtvis inte ske till vilket pris som helst. Avkastning och soliditet är också viktiga mål. De målen hänger samman. En ökad avkastning leder till en starkare soliditet, om inte vinsten delas ut.

För att kunna hantera denna målkonflikt kan man sätta upp ett visst mål för avkastningen. Det kan finnas fördelar med att kommunicera hur stor del man som ägare förväntar sig ska delas ut och hur stor del man vill låta konsolidera bolaget. Tydlighet är viktigt för att bolaget ska kunna veta vad som gäller och utifrån det agera på det sätt som ägaren önskar. Det finns möjlighet att sätta upp ett bestämt mål för avskrivningarna. Man kan naturligtvis även ha mål för hur stort underhållet ska vara, eftersom det tycks vara ett viktigt mål. Detta kan vara meningsfullt om man vill kunna mäta bolagets prestationer.

De sociala målen kommer efter de ekonomiska. Det mest framträdande målet är, som nämns ovan, att bolaget ska bidra till kommunens profilering. Ytterligare en målsättning som är relevant är bolagets uppgift att leda bostadsutredningsgruppen. Dessa mål står inte i direkt konflikt med de ekonomiska målen, åtminstone inte så länge det uppfylls på de sätt som har diskuterats ovan. Det kan finnas en viss målkonflikt, eftersom det krävs någon form av resurser för att uppfylla dessa sociala mål. Dessa skulle man ha kunnat använda för att uppfylla de ekonomiska målen.

## 5.2.2 Styrdokument

Bolagsordning måste finnas i ett aktiebolag, vilket det också gör i Österlenhem. Frågan är dock hur ägaren har använt den för att få bolaget att förstå vad man har för motiv. Som nämnts tidigare så är motiven som framgår i bolagsordningen inte i överensstämmelse med ägarens motiv, vilket kan vara en av orsakerna till att bolaget inte i full utsträckning agerar på det sätt som ägaren vill. Det är möjligt att detta är ett resultat av en politisk process. För att ha en bred majoritet med sig vid fastställandet av bolagsordningen kan det hända att man har valt denna formulering, där man sätter fokus på de sociala motiven. Den politiska majoriteten har i själva verket en annan uppfattning, som kanske hade varit alltför skarp för att nedtecknas som kommunens officiella motiv.

Ägardirektiven är ett sätt att styra som man har använt sig av. Det finns en tydlig ambition med detta direktiv, där fokus riktas mot det ekonomiska perspektiv som ägaren har. Direktivet innehåller föreskrifter om att Kommunfullmäktige årligen ska fastställa krav på avkastning och soliditet. Detta har man dock inte gjort, vilket gör direktivet något tandlöst i detta avseende.

Kommunen har reglerat att bolaget ska följa kommunens policy gällande finansiering, upphandling, personalpolicy och IT-strategi. Detta bidrar ytterligare till att bolaget blir en del av kommunkoncernen. Man knyter bolaget närmare kommunen och man förvissas om att bolaget agerar på det sätt som kommunen tycker är önskvärt. Här har ägaren utnyttjat möjligheten att styra bolaget med olika avtal. Det är svårt att finna ytterligare områden där det vore positivt för styrningen att man upprättar avtal. Det kan naturligtvis vara aktuellt i framtiden, men i det skede som bolaget befinner sig i nu är det svårt att motivera det.

Att bolaget ska följa kommunens allmänna värderingar även övergripande är ägarföreträdarna överens om. Det är däremot tveksamt om VD:n är medveten om det, eller lägger någon större vikt vid det. Det kan naturligtvis vara så att detta är så självklart att bolaget handlar på det sättet, utan att man för den sakens skull tänker utifrån de formuleringar som kommunen har gjort. Dock anser sig bolaget vara mer fristående än vad kommunen anser att det är. Därför ligger det nära tillhands att anta att bolaget inte medvetet jobbar efter dessa allmänna värderingar.

Styrelsen har upprättat ett VD-direktiv, som innehåller de ramar som verksamheten ska bedrivas inom. Då innehållet i detta direktiv är okänt, går det inte att säga huruvida direktivet är ändamålsenligt eller ej. Dock säger styrelseordföranden att styrelsen inte har gett detaljdirektiv, utan endast en ram.

### 5.2.3 Styrelsen

Styrelsen är sammansatt av politiker som vilken nämnd som helst och ägarens företrädare ser inte att det finns någon större skillnad mellan en nämnd och bolagsstyrelsen. Personernas lämplighet är inte avgörande, utan endast hur många mandat varje parti har att tillsätta. Styrmodellen motsätter sig styrelser med endast heltidspolitiker, men det är det alltså inte frågan om här, utan här handlar det om fritidspolitiker. Däremot så bör ledamöternas kompetens vara avgörande vid val av styrelseledamöter enligt styrmodellen och här finns det ett glapp mellan styrmodellen och sättet som Österlenhems bolagsstyrelse tillsätts på. Det innebär att om ett parti har väldigt många personer som är duktiga på sådant som skulle kunna vara till nytta i bolaget, så får de ändå inte sitta med. Partigränserna sätter ett definitivt stopp för att de bäst lämpade, oavsett politisk färg, ska bli invalda i styrelsen. Det är positivt med en mångfald inom styrelsen, vilket kan berika den avsevärt. Naturligtvis ser partierna till att tillsätta sina mandat med de personer man har inom partiet som är bäst lämpade, men det kan ändå bli ett olyckligt scenario när man inte främst tar hänsyn till ledamöternas kompetenser.

Även om det kan vara positivt med personer som kan branschen kan det vara negativt att styrelsen består av sådana personer. Det är inte säkert att det är lyckat att en person som exempelvis är fastighetsmäklare sitter i styrelsen. Ibland kan det uppstå situationer som innebär att en sådan person försätts i en lojalitetskonflikt. En sådan situation skulle kunna vara att bolaget ska sälja ett antal villor genom en lokal mäklare. Vid beslut om vem som ska få uppdraget är det inte lämpligt att en person som är fastighetsmäklare deltar. Även om personen i fråga inte aktivt deltar i det aktuella beslutet, så kan det faktum att personen sitter i styrelsen innebära att de övriga ledamöterna känner sig tvingade att ge uppdraget till den aktuella personens företag. Bara för att denna risk finns, så innebär inte det att man bör avstå från att ha branschkunnigt folk i styrelsen. Ofta går dylika lojalitetskonflikter att hantera i händelse av att de skulle uppstå.

Tidigare har man haft problem med nuvarande sätt att tillsätta styrelsen. Den har inte alltid blivit så ändamålsenlig. Styrelsearbetet har präglats av politik, istället för att man har arbetat för bolagets bästa. Den nuvarande styrelsen anses däremot arbeta på ett professionellt sätt. Man har även en styrelse som är sammansatt på

ett sådant sätt att många av ledamöterna har kopplingar till fastighetsbranschen och kompetenser som är användbara i styrelsearbetet. Det är tacksamt att det inte finns några möjligheter för en person som inte är politiskt engagerad att bli invald i styrelsen. Det spelar ingen roll hur duktig man är. Politikerna anses representera kommuninvånarna och därför kan det anses vara naturligt att styrelsen tillsätts av politiker, men det vore lika naturligt om alla invånare hade möjlighet att bli invald i styrelsen, oavsett om man sympatiserar med något parti eller inte. Det är trots allt invånarna som är de yttersta ägarna.

Eftersom man har valt att driva verksamheten i bolagsform, så har man valt bort förvaltningsformen som organisation. Därmed kan man inte driva verksamheten på samma sätt, som om det hade varit en förvaltning med en nämnd. I styrelsen bör alla se till bolagets bästa, vilket flera av dem som har intervjuats menar att den nuvarande styrelsen gör. I styrelsen ska inte politik bedrivas, det sker på en högre nivå och styrelsen får direktiv från ägaren om verksamhetens inriktning. Dessa direktiv är färgade av den rådande politiken. Därmed så har inte politikerna förlorat inflytandet över bolaget, bara för att man inte sitter på alla styrelseposter. Man har dessutom kvar rätten att utse styrelseledamöterna på bolagsstämman.

#### 5.2.4 Chefsrekrytering

Ägarna vill ha en affärsinriktad verksamhet och detta har man tagit hänsyn till vid anställande av VD. Man valde att anlita ett rekryteringsbolag som utgick från ett brett rekryteringsunderlag, istället för att rekrytera internt. Det är möjligt att det fanns någon i kommunen som man ansåg "stod på tur" för jobbet som VD, men även om det gjorde det så försökte man att se till bolagets bästa och enbart rekrytera utifrån de kompetenser man sökte. Man ville ha in nytt folk i organisationen och man resonerade som så att det inte var någon nackdel att ta någon från den privata sektorn. Här agerade man på ett sätt som stämmer helt överens med de motiv som man har med ägandet. Styrelseordföranden säger själv att det var bra att VD:n var lite yngre och inte var inkörd på det kommunala, så att man kunde forma honom lite. Detta uttalande säger mycket om hur man tänkte. Den gamla organisationen hade inte lyckats hålla resultatet över nollstrecket, därför behövdes det nya tag. Det gamla arbetssättet hade uppenbarligen inte fungerat och det gällde att hitta någon som var beredd att arbeta på ett annat sätt, någon som ville förbättra och utveckla verksamheten. Att verksamheten var bolagiserad var avgörande för att VD:n överhuvudtaget sökte jobbet. Därmed kan man se bolagiseringen som ett sätt att kunna rekrytera de chefer man vill ha. Om verksamheten drivits verksamheten i förvaltningsform hade det möjligen varit svårare att få tag på en chef med de egenskaper man efterfrågade. Det är svårt att se hur ägaren skulle ha kunnat utnyttja detta styrinstrument på ett annat sätt som hade fått bolaget att agera enligt ägarens motiv i större utsträckning.



### 5.2.5 Kompensationskontrakt

Kompensationskontrakt i den bemärkelsen som styrmodellen tar upp finns inte i bolaget. Bolagets ordförande är också väldigt tydlig med att man inte vill ha det i framtiden heller. Frågan är om man kan få VD:n att agera enligt ägarens motiv, utan ett bonussystem som är kopplat till de mål som tas upp ovan. Det saknas inte helt kompensationskontrakt, även om det är utformat på ett annat sätt än styrmodellens. Eftersom den fasta lönen omförhandlas varje år, så finns det möjligheter att justera lönen om VD:n har gjort ett bra jobb. Här kan man belöna honom om bolaget har gått bättre än vad ägarna förväntat sig. Däremot så saknas i praktiken möjligheten att sänka lönen om VD:n har gjort ett dåligt jobb. Man kan naturligtvis avskeda honom, men om det inte finns synnerliga skäl för det så blir det ett dyrt alternativ. Man kan också se en utebliven löneökning som en slags bestraffning, förutsatt att man förväntar sig en årlig löneökning. Det normala är dock att lönen höjs lite varje år, varför en sådan förväntning kan antas vara rimlig.

Ägaren påpekar också att VD:n måste göra bra ifrån sig om han ska kunna gå vidare i karriären. Man har rekryterat en person som har ett egenintresse i att göra ett bra jobb. Det ligger en hel del i detta och det är något som man bör ta hänsyn till. Det är möjligt att framtida karriärmöjligheter är en tillräcklig morot för att få VD:n att agera i ägarens intresse. Detta är något som man får bedöma från fall till fall. Om ägaren uppfattar att VD:n fungerar på ett tillfredsställande sätt utan bonussystem, så kanske det inte behövs i samma utsträckning som om det inte hade fungerat.

### 5.2.6 Kapitalförsörjning

Ägaren reglerar kapitalförsörjningen på ett strikt sätt. Man har satt stopp både för ytterligare aktieägartillskott och fler ränte- och amorteringsfria lån från kommunen. Det innebär antagligen också att man inte kommer att gå i borgen för fler lån, eftersom det ökar kommunens ekonomiska risktagande, vilket inte är önskvärt enligt kommunstyrelsens ordförande. De lån man har hanteras gemensamt med kommunens lån, enligt samma finanspolicy. Allt detta gör att ägaren styr kapitalförsörjningen på en tämligen detaljerad nivå. Teoretiskt så återstår det för bolaget att låna på marknaden, om man anser att man behöver mer kapital. Det finns dock en begränsning även här, nämligen ett direktiv om att aktiekapitalet ska utgöra cirka 1 % av fastighetskapitalet. Även om det skulle finnas utrymme för lån enligt detta direktiv, så är det inte troligt att man skulle beviljas några lån, utan att kommunen går in som borgenär. Bolaget är så pass svagt ekonomiskt och man har inga säkerheter för ytterligare lån. Detta innebär att ägaren kontrollerar kapitalförsörjningen i stor utsträckning.

Kommunen kommer dock troligtvis inte att låta bolaget gå i konkurs, eftersom man har gått i borgen för lånen. Ägaren säger att man inte kommer att ge fler aktieägartillskott, men alla vet att de kommer att göra det om de blir tvungna. Därmed kan man fråga sig vad det får effekter för bolaget. Det ger naturligtvis en tydlig signal om att man inte vill ge fler aktieägartillskott. Ägaren kommer troligen att ställa stora krav på bolaget för att de ska vidta kraftfulla åtgärder inom

bolaget, innan det kan bli aktuellt med aktieägartillskott. Detta är VD:n medveten om och det kan vara en förklaring till att man har aviserat att det inte kan bli tal om utdelning på flera år. Detta kan vara ett sätt för bolaget att gardera sig inför framtiden, man vill gärna bygga upp en liten men välbehövlig buffert. Att be om aktieägartillskott innebär även en stor prestigeförlust för VD:n. Det är i sådana fall ett tydligt tecken på att bolaget har misslyckats med sin uppgift. Detta är en aspekt som kan vara betydelsefull i sammanhanget. Det hänger även samman med VD:ns vidare karriärmöjligheter. Det kan bli svårt att få nya utmanande jobb om man inte har lyckats med sin uppgift i detta bolag.

Detta styrinstrument har man använt sig av för att få bolaget att agera som man vill. Bolaget anser att man bör bygga fler bostäder, medan ägaren är av motsatt uppfattning. Eftersom ägaren har kontrollen över kapitalförsörjningen, så kan inte bolaget bygga, hur gärna man än skulle vilja. Ägaren vill bevaka de ekonomiska intressen man har i bolaget och inte ta några ytterligare risker, vilket en byggnation skulle medföra.

### 5.2.7 Rapportering

Ägaren har satt upp tydliga instruktioner till bolaget om vilken rapportering man förväntar sig och vad den ska innehålla. Alla mått som förespråkas i avsnitt 5.2.1 finns med i rapporteringen. Bolaget rapporterar både direkt till ägaren, kommunledningen, och till styrelsen. De mål som rapporteras är avkastning på totalt kapital, soliditet och kassalikviditet. Man rapporterar även uthyrningsgraden, vilket naturligtvis kan vara intressant, eftersom det säger en del om hur bolagets framtidsutsikter är, men det inte ett mått som är direkt kopplat till de målsättningar som ägaren har. Kassalikviditeten är inte heller ett mått som förespråkas i avsnitt 5.2.1, men det är ett sätt att se om bolaget är nära att gå i konkurs och vilken kapacitet man har för att amortera sina lån, varför det kan vara relevant att ha med i rapporteringen.

Rapporternas frekvens bör anpassas efter det behov av information man har. Ägaren har visat att man tagit hänsyn till detta och bolaget rapporterar därför inte lika ofta nu, som man gjorde när det gick sämre för bolaget. Detta visar på en medvetenhet om att kostnaden för att ta fram rapporterna inte får överstiga nyttan.

Bolagets skriftliga rapportering kompletteras med en muntlig, både till Kommunstyrelsen och till bolagsstyrelsen. Detta är ett bra komplement, då det ger möjlighet för ägarrepresentanter att få oklarheter förklarade, men också att kunna få sådan information som inte finns nedtecknad i rapporten. Det kan dock finnas fördelar med att återkommande frågor inte hanteras på detta sätt, utan att sådan information regleras så att den finns med i rapporterna, för att poängtera att det är väsentlig information.

## 6 Diskussion & Slutsatser

*I detta kapitel diskuteras analysen och slutsatser dras om vilka styrinstrument som fungerar bra och vilka som kan förbättras. Slutligen ges förslag på vidare forskning.*

### 6.1 Diskussion

#### 6.1.1 Motiv

Ägaren har ett starkt affärsinriktat motiv och det sociala motivet är kraftigt underordnat. Att rapportera om hyresgästernas belåtenhet med bolaget kan inte anses återspegla någon social dimension. Det är tydligt att detta endast är en kontenta av det marknadsfokus man har. Vilket privat företag som helst, som är seriöst, vill att kunderna ska vara nöjda, för man vet att det är det som är vägen till långsiktig framgång inom affärsvärlden. Ägaren har ett önskemål, en vision om vad man vill att bolaget ska prestera i framtiden. Denna målsättning delas inte fullt ut av bolaget. Det går inte att entydigt säga att det beror på att bolaget har en egen agenda som man jobbar efter, eller om det helt enkelt beror på att ägaren inte har visat bolaget tillräckligt tydligt vad man vill ska uppnås.

Det kan finnas olika anledningar till att ägaren och bolaget inte befinner sig på samma punkt på skalan. En orsak kan vara att det finns en ovilja från bolagets sida att förstå ägarens motiv. Det behöver inte vara så, men det kan vara så att bolaget gärna vill agera utifrån sociala motiv. Det innebär att man kan tycka att man gör ett ganska bra jobb trots att man inte presterar något särskilt bra ekonomiskt resultat, eftersom man uppfyller vissa av de sociala motiven. Att ha fokus på sociala motiv ger också utrymme för att utveckla verksamheten, utan att man behöver ta hänsyn till att det ska vara marknadsekonomiskt korrekt. Det gör också att man kan spela ut olika motiv mot varandra. När det går dåligt för bolaget så väljer man att fokusera på de sociala motiven och tonar ner de ekonomiska resultaten och när det går bra för bolaget så väljer man att koncentrera sig på de ekonomiska resultaten.

Ytterligare en orsak kan vara att de formella motiven som finns nedtecknade i bolagsordningen har fokus på de sociala motiven, medan den politiska majoriteten har fokus på ekonomiska motiv. Bolaget anser, inte helt obefogat, att det är de formella motiven som är de viktigaste. Ägaren anser naturligtvis att deras uppfattning om vilka motiv man har med att äga är den mest korrekta, vilket också kan anses vara rätt, eftersom det är de som är ägare och har rätten att bestämma vilka motiv det är som ligger till grund för ägandet. Detta handlar således om ett kommunikationsproblem. Ägaren har inte fått bolaget att förstå vilka prioriteringar man har, vad det är som är viktigast. I ett sådant läge kan en förklaring till att bolaget har en annan uppfattning om motiven vara att bolaget har en syn som är baserad på den verklighet man lever i, medan ägarens motiv är av

mer visionär karaktär, som bygger på en politisk ambition, som inte är praktiskt genomförbar. Ambitionen handlar ytterst om en utförsäljning av stora delar av fastighetsbeståndet, vilket inte är möjligt att genomföra i nuläget.

Oavsett vad som ligger bakom det faktum att bolaget och ägaren har olika uppfattningar om vilka motiv som finns för ägandet och vilken inriktning bolaget ska ha, så krävs det att man förbättrar styrningen av bolaget på något sätt, för att komma tillrätta med denna dissonans.

## 6.1.2 Offentliga bolag

Det märks att den principiella gränsen, sett utifrån ägarnas perspektiv, mellan offentligägda och privatägda bolag håller på att suddas ut. Man tar till sig principer från den privata sektorn, övertygade om att det positivt även i offentliga bolag. När offentliga bolag började bildas i större utsträckning var det till viss del med motiveringen att det skulle vara en motkraft till privata aktörer genom att de skulle ta större social hänsyn. Eftersom de nu drivs efter samma principer som privata bolag, så är dock frågan om de offentliga bolagen fyller någon funktion bara för att de är offentligägda. Detta utesluter inte att bolagens verksamhet är värdeskapande för kunderna, men det hade kanske lika gärna kunnat skötas av en privat aktör, om det ändå inte är någon skillnad på hur de drivs.

Den stora skillnaden mellan privata och offentliga bolag synes vara att de offentliga i viss mån är mindre styrda. Bolagen har ofta en tämligen anonym ägare, utan personliga intressen i verksamheten, samtidigt som de inte utsätts för börshandelns granskning och värdering. Med uppsatsen som grund kan man säga att det finns ett samband mellan hur styrningen utformas och vilken grad av måluppfyllelse man uppnår. För att uppnå sina målsättningar är det därför viktigt för kommuner att anpassa de styrinstrument som finns till tillgå, för att ägaren ska få ut så stor nytta som möjligt, social och/eller ekonomisk, beroende av vilka motiv som ligger till grund för ägandet.

## 6.2 Slutsatser

### 6.2.1 Styrinstrument som fungerar bra

#### **Sociala mål**

Bolaget bidrar på ett positivt sätt till kommunens profilering genom att bolaget heter Österlenhem. Här har man tänkt till och får de som kommer i kontakt med bolaget att associera till ett redan befintligt och starkt varumärke.

I resultatet diskuteras möjligheterna att sätta upp mål för hur långa köer man ska ha till en lägenhet. Detta bör man dock inte lägga ner energi på, eftersom motivet

att man ska tillhandahålla bostäder till kommunens invånare inte är ett motiv som är framträdande.

### **Styrdokument**

Ägardirektivet har använts på ett effektivt sätt, där man har skrivit in flera viktiga punkter som är väsentliga för bolaget, givet ägarens motiv. Direktivet har bland annat en tydlig vinkling mot ekonomisk information. Det är också positivt att man har skrivit in att bolaget ska följa ett antal policy som kommunen har. Det är något som knyter bolaget närmare kommunen. Det har inte framträtt ytterligare områden, utöver policy för upphandling, personalpolitik, finansiering och IT-strategi, som bedöms som meningsfulla att reglera i avtal. Det utesluts dock inte att det kan bli aktuellt i framtiden.

VD-direktivet synes fungera på ett tillfredsställande sätt, även om man här inte kan säga huruvida det är helt ändamålsenligt eller ej, eftersom innehållet är okänt. Styrelsen har valt att ge mer övergripande ramar till VD:n, som han sedan har att rätta sig efter. Om behovet av detaljstyrning skulle öka, finns dock möjligheter att skärpa direktivet.

### **Chefsrekrytering**

Vid rekrytering av VD har hänsyn tagits till de motiv man har med verksamheten. Kommunen har haft fokus på att få tag på en affärsorienterad VD som är beredd att arbeta på sätt som kanske är mindre vanliga i kommunal regi, allt för att vända den negativa ekonomiska trenden i bolaget. Det är bra att man vidgat rekryteringsbasen utanför den interna arenan och även inbegripit personer från den privata sektorn. Det har inte framträtt några aspekter som tyder på att ägaren inte utnyttjat detta styrinstrument på ett ändamålsenligt sätt.

### **Kapitalförsörjning**

Ytterligare ett styrinstrument som ägaren har utnyttjat är möjligheten att reglera kapitalförsörjningen. Kommunen har satt tydliga begränsningar gällande ytterligare aktieägartillskott, från alla tänkbara finansieringskällor. Detta hindrar bland annat bolaget från att bygga nya bostäder, vilket ägaren inte vill att man ska göra.

### **Rapportering**

Rapporteringens frekvens har förändrats på ett sätt där man har tagit hänsyn till det behov av information man som ägare har. Detta är positivt, eftersom information är kostsam att ta fram. De resurserna kan nu istället satsas på att förbättra bolaget ytterligare. Den muntliga kompletterande rapporteringen framträder som ett effektivt sätt att anpassa rapporteringen efter tillfälliga informationsbehov.

## **6.2.2 Styrinstrument som kan förbättras**

Som väl är så går några av styrmodellens styrinstrument att förbättra, så att de används på ett effektivare sätt i bolaget. Genom att förbättra dem kan man få bolaget att förflytta sig längs analysmodellens skala, vilket är en följd av att man har fått bolaget att agera efter ägarens intentioner.

### **Ekonomiska mål**

Ägaren har verkligen lyckats att förmedla att bolaget ska underhålla så mycket som möjligt inom gällande ramar. Underhållet kan mätas på olika sätt, men det mest meningsfulla torde vara att mäta detta i kronor och inte bryta ned det till hur många kvadratmeter man renoverar per tusenlapp, eftersom det arbete det medför, förmodligen kommer att överstiga den nytta man får ut av det. Däremot saknas det mål för avkastningen och soliditet, vilket man bör sätta upp. Slutligen bör man även sätta upp ett mål för hur stora avskrivningarna ska vara, trots att bolaget har en intern målsättning för detta. Det finns dock en poäng med att ägaren sätter upp detta mål, eftersom det kommer att återspegla ägarens motiv på ett bättre sätt, än om man i bolaget sätter upp det målet. Det finns goda möjligheter att sätta upp långsiktiga mål, som bryts ned till delmål för varje år.

### **Sociala mål**

Om ägaren vill att bolaget ska delta i kommunens profilering, så bör man tala om vad det innebär, på ett så konkret sätt som möjligt. Annars är det inte så enkelt för bolaget att uppfylla ägarens önskemål. Om den samordnade marknadsföringen är en del av det, så bör man försäkra sig om att den samordningen verkligen fungerar även i framtiden, vilket den inte per automatik behöver göra bara för att den gör det nu. Detta gör man lämpligen genom att skriva in detta i ägardirektivet. Utfallet av detta direktiv bör sedan följas upp, exempelvis genom att man tittar på i vilken utsträckning den marknadsföring som genomförs stämmer överens med den profilering som kommunen har valt.

Bolagets uppgift att leda en bostadsutredningsgrupp betraktas här som ett sätt att uppfylla ett socialt motiv. Det handlar om att få kommunens bostadsmarknad att fungera på ett ännu bättre sätt. Det är dock uppenbart att det inte räcker med att kommunen har gett detta i uppgift till bolaget. Det verkar inte hända så mycket ändå. Därför bör detta följas upp och man kan till och med fundera på om man ska sätta ytterligare press på bolaget, genom att bryta ned uppgiften till deluppgifter.

### **Rangordning av mål**

- I. **Avkastning** (Avgörs av vilka mål man har för utdelning och soliditet. Budget ska uppnås, men *ej* överskridas.)
  - a) **Utdelning**
  - b) **Soliditet** (Soliditeten påverkas också av amorteringstakten, vilket indirekt påverkar kassalikviditeten.)
- II. **Avskrivningar** (Budget ska uppnås men *ej* överskridas.)
- III. **Underhåll** (Budget ska uppnås och *gärna* överskridas.)
- IV. **Deltagande i profileringen** (Utvärdering sker utifrån vad ägaren har sagt att man vill att bolaget ska utföra.)
- V. **Leda bostadsutredningsgrupp** (Utvärdering sker även här utifrån vad ägaren har sagt att man vill att bolaget ska utföra.)

### **Styrdokument**

De motiv som framgår av bolagsordningen stämmer inte helt överens med de motiv som ägarrepresentanterna anser vara aktuella. Detta gör att bolaget inte betraktar ägarens motiv som gällande, utan motiven i bolagsordningen. Man bör därför fundera på om man inte skulle ändra motiven i bolagsordningen, så att de stämmer överens med de motiv man som ägare faktiskt har, vilket innebär att de skulle bli mindre socialt inriktade och istället mer affärsinriktade. Det är trots allt bolagsordningen som formellt reglerar bolagets verksamhet.

Man bör också fundera på om man har fått bolaget att förstå att kommunens allmänna värderingar ska efterlevas även i bolaget. Det är mycket möjligt att bolaget följer dessa. Det går inte att dra några sådana slutsatser utifrån studien.

### **Styrelsen**

Vid val av styrelseledamöter bör deras kompetens vara avgörande, inte den politiska tillhörigheten. Meningen med en bolagsstyrelse är inte att det ska vara en politisk arena, utan där handlar det om att se till bolagets bästa. Politiken förs på en högre nivå, nämligen av ägarna i Kommunfullmäktige. Detta hindrar inte att politiker sitter i styrelsen, förutsatt att det är deras kompetens som är avgörande. Det har tydligt framträtt att den nuvarande styrelsen är tämligen väl fungerande. För att säkra att man får skickliga styrelseledamöter även i framtiden bör dock dörren öppnas även för andra kommuninvånare än de som är politiskt engagerade.

### **Kompensationskontrakt**

Ägaren har inte utnyttjat möjligheten att använda sig av kompensationskontrakt till VD:n. Det går inte att säga att VD:n skulle göra ett bättre jobb om det fanns ett sådant. Man bör dock vara noggrann vid de årliga löneförhandlingarna med att koppla den fasta lönens utveckling till i vilken grad de mål man har satt upp för bolaget är uppfyllda.

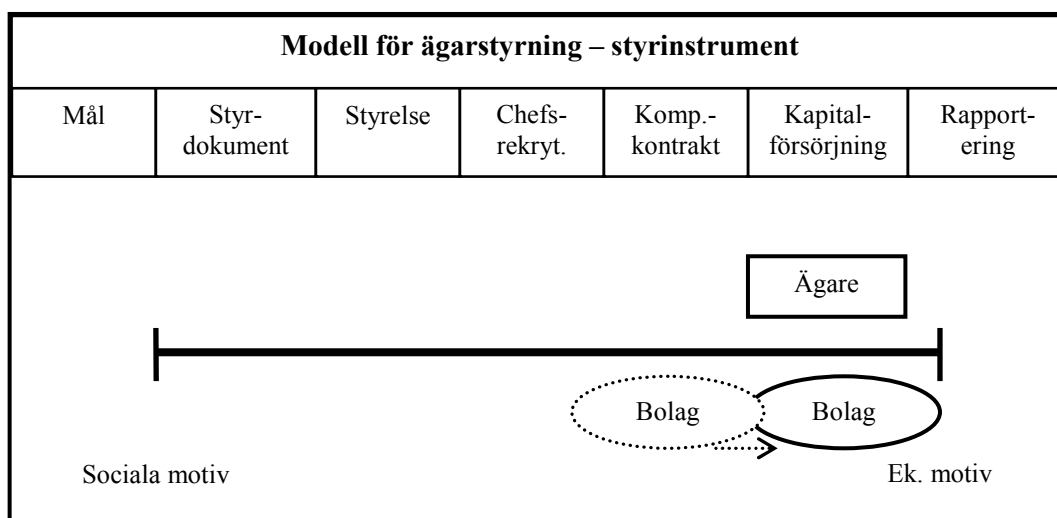
### **Rapportering**

Rapporteringen innehåller redan idag de mått som är upptagna i rangordningen ovan. Det är bra, eftersom mål som inte följs upp förmodligen inte heller kommer att efterlevas. Det kan dock vara bra om alla dessa mått samlas och räknas ut, så att läsaren slipper att göra det själv. När det sker bör det uppsatta målet noteras bredvid den uppnådda siffran. Det gör det lätt att följa upp och ger tydliga signaler till bolaget om att målen är viktiga.

Om man har motivet att bolaget aktivt ska delta i kommunens profilering och även har satt upp konkreta uppgifter för vad det innebär, så bör även dessa mål rapporteras. Det saknas idag, åtminstone som obligatorisk rapportering, även om dessa uppgifter möjligen är av en sådan karaktär att de ingår i de uppgifter som VD:n självmant tar upp i sin rapportering till styrelsen. Dock bör man som ägare se till att detta verkligen följs upp, om man har satt upp dessa mål.

### 6.2.3 Slutkommentar

Att förbättra styrinstrumenten kan i vissa fall vara en längre process. Förbättringarna ovan är dock i de allra flesta fall av mindre omfattning, varför de borde kunna implementeras tämligen smärtfritt. När styrinstrumenten väl fungerar, kommer det av naturliga skäl att ta lite tid för bolaget att uppfylla de mål som satts upp, men om råden ovan följs, så bedöms det finnas goda förutsättningar för ägaren att inom några år få ut den nytta från bolaget som man önskar.



*Förväntat resultat av ägarstyrning enligt styrmodellen*

### 6.3 Förslag på fortsatta studier

Under studiens genomförande har en mängd nya frågeställningar dykt upp som har en direkt eller indirekt koppling till uppsatsens syfte. Man kan fråga sig om det är vanligt att de motiv som är nedtecknade i officiella dokument är mer socialt orienterade än de faktiska motiven? Håller kommunala bolag i allmänhet på att bli mer affärsinriktade än vad de har varit tidigare, det vill säga är avkastningskraven högre prioriterade nu?

Man kan också fråga sig om kompensationskontrakt eller bonussystem i själva verket är onödiga; räcker det med att de anställda vill göra ett bra jobb för att komma vidare i karriären? Stämmer inte antagande som görs i principal-agentmodellen om att individer är nyttomaximerande? Är personer i ledande ställning mer av karaktären som McGregor benämner för Y-människor? Kan man slippa att teckna kompensationskontrakt genom att medvetet anställa Y-människor? Som synes så är området långt ifrån helt kartlagt. Än finns det många frågeställningar att ta sig an!



# Källförteckning

## Publicerade källor

Aktiebolagslagen (1975:1385)

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

Boston, Jonathan; Martin, John; Pallot, June & Walsh, Pat (1996) "Public Management: The New Zealand Model". *Management*, 1, November, Oxford University Press

Collin, Sven-Olof (2001) *Ägarstrategier för kommunens aktiebolag*, Kommunförbundet, Stockholm

Dahlgren, Per; Meyer, Lars & Stureson, Jan (1992) Ds 1992:111, *Kommunerna som företagsägare*, Finansdepartementet, Stockholm

Hansson, Lennart & Collin, Sven-Olov (1991) *Kommunalt Bolag? För och nackdelar med bolagisering av kommunalteknisk verksamhet*, Kommunförbundet, Stockholm

Hansson, Lennart & Lind, Jan-Inge (1999) *Marknadsorientering i kommuner och landsting*, Nerenius & Santérus, Stockholm

Jacobsen, D. (2002) *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund

Jensen, Michael & Meckling, William (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, October, s.305-357

Kommunallagen (1991:900)

Kruse, Agneta (1996) "Offentliga bolag – en farlig hybrid", *Ekonomisk Debatt*, Nr 4, s.251-252

Laffin, Martin (1997) "Understanding Minister-Bureaucrat Relations: Applying Mult-Theoretic Approaches in Public Management", *Australian Journal of Public Administration*, 01, March

Lindh, Susanne & Meyerson, Eva M (1998) Ds 1998:64, *Staten och bolagskapitalet*, Finansdepartementet, Stockholm

McGregor, Douglas (1985, första upplagan 1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, Inc., USA

Sturesson, Jan & Meyer, Lars (2000) *Hur ska vi styra våra företag?* Kommunförbundet, Stockholm

## Muntliga källor

Carlberg, Pehr, VD, Österlenhem AB. Personlig intervju den 6 december 2004.

Claëson, Bo, styrelseordförande, Österlenhem AB. Personlig intervju den 6 december 2004.

Jönsson, Kristina, kommunstyrelsens ordförande, Tomelilla kommun. Personlig intervju den 6 december 2004.

Lindgren, Peter, ekonomichef, Tomelilla kommun. Personlig intervju den 6 december 2004.

## Kommuninterna källor

*Bolagsordning för Österlenhem AB* (2000) Kommunal författningssamling Nr C 00:2, Tomelilla kommun

*Finanspolicy för Tomelilla kommun och dess helägda företag* (2002) Kommunal författningssamling Nr F 02:2, Tomelilla kommun

*Styrelsemötesprotokoll för Österlenhem AB*, nr 7-2004

*Uppföljning och delårsrapport 2004*, Tomelilla kommun (stencil)

*Upphandlingspolicy för Tomelilla kommun* (2003) Kommunal författningssamling Nr A 03:2, Tomelilla kommun

*Årsredovisning* (2003), Österlenhem AB

*Ägardirektiv för Österlenhem AB* (2000) Kommunal författningssamling Nr C 00:1, Tomelilla kommun

## Elektroniska källor

Tomelilla kommun, hemsida, <http://www.tomelilla.se>, 2004-11-15