

# Att äga tillsammans

*Några idéer om ägarstyrning i delägda bolag*



**Upplysningar om rapportens innehåll**

lämnas på Sveriges Kommuner och Landsting av  
Lennart Hansson, 08-452 76 36, lennart.hansson@skl.se  
Per Henningsson, 08-452 79 78, per.henningsson@skl.se  
Bengt Klintbo, 08-452 76 39, bengt.klintbo@skl.se

**Beställning av rapporten** kan göras direkt på  
tel 020-31 32 30, fax 020-31 32 40 eller  
från vår hemsida [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer)

Rapporten kan även laddas hem som  
pdf-fil från [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer)

ISBN: 978-91-7164-377-3

Layout/produktion: Ordförandet AB

Foto: Jonn/Johnér

Tryck: åtta.45

# Att äga tillsammans

*Några idéer om ägarstyrning  
i delägda bolag*

# Innehåll

---

- 3 Förord
- 4 Förekomst av och motiv till delägande
- 6 Olika slag av ägarstyrning
- 9 Samverkansavtal nödvändigt – men räcker det?
- 12 Så kan man utveckla delägandet ...
- 13 Exempel på former av ägarsamråd
- 16 Några avslutande framgångsfaktorer för samrådsorgan

# Förord

---

**Delägda bolag används ofta** som ett instrument när kommuner och landsting vill samverka. Samverkan sker med olika parter – tillsammans med andra kommuner och landsting, andra offentliga aktörer eller privata aktörer. Idag finns det nästan 600 aktiebolag i ett vitt spektra av branscher. Samtidigt uttalar kommuner och landsting att styrningen av de delägda bolagen många gånger har svårt att hitta rätt former. Ägarna är ofta otydliga i sina styrsignaler vilket påverkar samspelet med bolaget och dess möjligheter att fullgöra sitt åtagande. Den svaga styrningen utmynnar i oklara uppdragsbeskrivningar. Det leder i sin tur till att bolagen blir starka gentemot delägarna. Bolagets egna bedömningar styr inriktning och prioriteringar istället för ägarnas. Problemen med styrningen förklaras till stor del av bristen på naturliga arenor för delägarna att föra gemensamma strategiska diskussioner för bolaget, som kan ligga till grund för ett förtydligande av inriktning och uppdrag.

Syftet med denna skrift är att lyfta fram vägar att utveckla styrningen av delägda bolag, främst genom någon form av ägarsamråd. Skriften är avsedd som en idéskrift. Därför redovisas också några exempel på ägarsamråd inom olika verksamheter i delägda bolag. Skriften ger även inledningsvis en bild över hur och varför kommuner och landsting är engagerade i delägande av företag inom olika branscher. Dessutom redovisas de juridiska förutsättningar som gäller kring kommunernas och landstingens delägande.

De studier som ligger bakom denna skrift har genomförts av Mats Carlström, Jan Sturesson och Lars Meyer vid Öhrlings PricewaterhouseCoopers. I analysarbetet har det funnits en referensgrupp bestående av Sven-Erik Bucht Haparanda kommun, Eva-Marianne Nilsson Helsingborgs stad, Jörgen Johansson Sydsvatten AB, Lars Mattsson Länstrafiken i Örebro och Christer Johansson Ragnsells Heljestorp. Från förbundets sida har Bengt Klintbo och Per Henningsson deltagit.

*Lennart Hansson*  
Sektionschef  
Sektionen för Demokrati och Styrning

# Förekomst av och motiv till deläggande

---

## Delägandet ökar

Det blir allt vanligare att flera kommuner tillsammans äger ett bolag eller gör det tillsammans med landsting, regioner eller andra offentliga och privata aktörer. Delägandet är särskilt vanligt i energi-, transport- och fastighetsbranscherna, men det förekommer också flitigt inom turism, kredit- och finansmarknad, infrastruktur och näringslivsutveckling. Vanliga *verksamheter* i delägda bolag är industrilokaler, sophantering, godshantering, bostäder samt utveckling av företag. Fjärrvärme- och elproduktion är de allra vanligaste verksamheterna för samägda bolag, och där är kommunerna i regel majoritetsägare. Mest samägande med privata aktörer förekommer i energibranschen och vid utveckling av företag där man ofta samarbetar med Almi.

Idag finns nära 600 bolag där kommuner och landsting är delägare. Men förekomsten varierar. En del har många sådana bolag, andra inga alls. Det är vanligare att kommuner driver verksamheter i delägda bolag än att landsting gör det. Kommunerna samarbetar oftare med den privata sektorn än vad landstingen gör. Kommunerna äger i regel hälften eller mer i de samägda bolagen. Men det finns också 372 bolag där kommunens eller landstingets ägarandel är 20 procent eller mindre. Verksamheter som sköts av bolag där kommunerna ofta är minoritetsägare är exempelvis drift av elnät.

## Många orsaker till deläggande

Det vanligaste skälet till att en kommun vill samäga ett bolag är att man vill ha hjälp med *finansieringen* av andra kommuner eller av privata företag. Ett skäl kan också vara att man genom samägande *minskar risken* för förluster. Ibland är motivet att man vill utveckla ett befintligt samarbete och ge det en fastare struktur i form av ett bolag. Det kan t.ex. gälla *gemensamma, strategiska aktiviteter* som t.ex. marknadsföring av en region. Det kan även handla om att komplettera en marknad som man uppfattar har för dålig konkurrens och för höga priser. Ett sådant *entreprenörsmotiv* kan t.ex. ligga bakom nya kommunförsäkringsbolag. Det kan också anses vara *branschlogiskt* att man samarbetar med andra kommuner och landsting i exempelvis ett länstrafikbolag.

Ett motiv för samägda bolag kan vara att verksamheten då blir större vilket kan underlätta att få behålla kompetent personal. *Kompetensfrågan* kan ofta vara en anledning till samgående med den privata sektorn som kan tillföra erfarenheter, nätverk och kapital. Det förekommer också att *företagsekonomiska och politiska intressen* av ett deläggande sammanfaller. Det kan t.ex. gälla utveckling tillsammans med privata entreprenörer av ett industriområde eller tidigare regemente. Efter en tid kan kommunens del i sådana bolag säljas. Ibland är motivet en *lokal och regional förankring* som t.ex. kommuner och landsting som samäger bolag med Almi företagspartner.

# Olika slag av ägarstyrning

---

I princip har en ägare rätt att styra verksamheten genom vilka slag av direktiv som helst bara de inte bryter mot någon lag. I kommuner och landsting kan bolagen t.ex. inlemmas i de egna styrsystemen men inte så att man exempelvis riskerar att bryta mot LOU. Kommunallagen ställer krav på god förvaltning och god ekonomisk hushållning av bolag. Det uppnås genom att utveckla en aktiv och engagerad ägarstyrning.

## Grundprincipen är självkostnad

Grundprincipen för kommunala verksamheter är självkostnadsprincipen dvs. taxorna får inte sättas högre än att de täcker de egna kostnaderna. Vinst tillåts dock inom energisektorn och för länstrafikbolag. I bolag där kommuner och landsting ingår har det på senare år i stället för vinst talats allt mer om affärsmässig samhällsnytta. Det innebär att man försöker kombinera samhällsnytta med affärsmässighet i kommunala bolag. Det kan göras genom att man redovisar resursanvändning, kvalitet och annat som kan kopplas samman med kommunens mål och ägardirektiv.

Det står inget i kommunallagen om hur ägarstyrningen ska gå till i bolag som en kommun eller ett landsting driver tillsammans med andra. I aktiebolagslagen finns bestämmelser om att en majoritet inte får skaffa sig förmåner som inte samtidigt tillfaller minoriteten. En majoritetsägare får t.ex. inte sälja bolagets produkter eller en anläggning till ett nedsatt pris till ett bolag som man äger ensam.

För kommunala bolag gäller att fullmäktige ska ange de juridiska ramarna och ta ställning till särskilt viktiga och principiella ärenden. En annan del av ägarstyrningen är kommun- och landstingsstyrelsernas uppsikt över bolagen. I praktiken handlar det om att som ägare med hjälp av en styrprocess påverka bolagets verksamhet så att den stämmer med ägaridé och ägardirektiv. Direktiven är konkretiserade i verksamhets- och affärsplaner som går att följa upp och utvärdera.

Styrprocessen bör utgå från delägarnas gemensamma vision och syfte. Detta förutsätter en god vilja att enas och en tydlig juridisk grund att stå på. Fyra grundkrav slås fast i kommunallagens sjuttonde paragraf i kapitel tre. Där står att fullmäktige ska ansvara för att bolaget har ett kommunalt ändamål som eliminerar vinstkravet, välja styrelsen i dess helhet, se till att få ta ställning till ärenden i bolaget som är av principiell natur och större vikt samt att utse minst en lekmannarevisor. Detta gäller helägda kommunala bolag som en kommun eller ett landsting äger själv.



## Vad gäller för delägda bolag?

I fråga om delägda bolag gäller de här kraven enligt lagen också, dock bara i en omfattning "som är rimlig med hänsyn till andelsförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt". I praktiken hittar man normalt lösningar som passar olika delägarsituationer. Med enbart kommuner och landsting som ägare bör man uppfylla kraven fullt ut men sätten att göra det anpassas till att man är flera delägare. Tolkningen av paragrafen är inte entydig eftersom lagens förarbeten inte ger någon ledning och det saknas vägledande utslag i förvaltningsdomstolarna. Hur man ska agera kan bland annat avgöras av hur stor den kommunala ägarandelen i bolaget är, hur ägarsamrådet och ägarstyrningen är organiserade, hur man praktiskt kan hantera frågorna osv. Med många delägare i ett länstrafikbolag kan det exempelvis leda till en tung administration att låta fullmäktigeförsamlingarna ta ställning alltför ofta.

I bolag som jämställs med myndighet gäller offentlighetsprincipen och rimligen också de andra kraven för helägda bolag där kommunen och landstinget har rättsligt bestämmandeinflytande. Men även frågan om hur den regeln ska följas kan variera efter verksamhetens art och hur viktig den demokratiska styrningen är i just den verksamheten.

Hur stor andel en ägare har i ett bolag har betydelse för rättigheter och begränsningar. Det här är framför allt reglerat i aktiebolagslagen. Den slår fast att alla aktieägare har rösträtt och rätt att överklaga beslut på bolagsstämman.

- Den ägare som har *mindre än en tiondel av aktiekapitalet* kan drabbas av tvångsinlösen men har också rätt till sådan av en aktieägare som äger mer än nio tiondelar.
- Ägarandelar *över tio procent* medför rätt att föra skadeståndstalan för bolagets räkning mot styrelse och VD. Man har också rätt att förhindra vissa ändringar av bolagsordningen och rätt att kräva en extra bolagsstämma.
- Vid ägarandelar *över 20 procent* gäller särskilda redovisningsregler.
- Vid ägarandelar *över 33 procent* tillkommer ytterligare rätt att hindra ändringar av bolagsordningen.
- Står två ägare för *50 procent* var har ingen ett bestämmande inflytande. Ett sådant kan dock sägas föreligga om parterna genom avtal har enats om vem som har rätten att utse ordförande i styrelsen och vid bolagsstämman. Det inflytande betyder dock inte att offentlighetsprincipen gäller.
- Där kommuner och landsting har en *majoritet* av rösterna omfattas bolaget dock av offentlighetsprincipen liksom lagen om offentlig upphandling.
- *90 procent* ägarandel eller mer medför rätt att göra även större ändringar i bolagsordningen. Vidare inträder då rätten och tvånget till inlösen av minoritetsaktier. Om ett moderbolag äger aktierna kan bolagets resultat användas för att utjämna resultaten inom en koncern.

## Bättre styrning vid deläggande med privata aktörer

När kommuner och landsting driver bolag tillsammans med privata företag möts ofta två olika målsättningar med verksamheten. De offentliga aktörerna strävar efter att skapa en samhällsnytta medan företaget vill maximera vinsten. Det kan leda till oklarheter t.ex. om hur avkastningen ska hanteras. Andra oklarheter kan vara offentlighetsprincipen, lagen om offentlig upphandling (LOU) osv. Den inventering som ligger till grund för den här skriften visar dock att styrningen ofta fungerar bättre i bolag som kommuner äger tillsammans med privata aktörer än de som bara ägs av kommuner och landsting. Trots eller tack vare risken för intressekonflikter så är syftet med bolaget i regel mycket noga övervägt. Båda parter har tydligt definierat vad de vill åstadkomma med bolagsbildningen. I bolagen som samägs med privata företag arbetar man i regel noga igenom ägaridén och dokumenterar den. Samma sak gäller ägarsamråd och samverkansavtal (eller konsortialavtal). Ett ytterligare skäl till att styrningen i de här bolagen verkar fungera bättre är att man bemödat sig om att flytta ägarfrågorna från styrelsearbetet.

# Samverkansavtal nödvändigt – men räcker det?

---

Varje kommun och landsting som äger bolag bör ha en företagspolicy. Den bör innehålla ett avsnitt om delägda bolag eller alternativt en egen policy om delägda bolag. Policyn bör omfatta frågor som är särskilt viktiga vid deläggande dvs. ägarrollen, ägaridén, styrprocess, ägarsamråd och samverkansavtal. Det som framför allt skiljer mellan hel- och delägda bolag är hur man praktiskt organiserar samägandet och gemensamt styr bolaget.

Användandet av samverkansavtal är en nödvändighet i ägarstyrningen av delägda bolag. Benämningen på avtalet kan också vara aktieägaravtal eller konsortialavtal. Sådana avtal är möjligt att enkelt göra bindande för bolagets styrelse om det också formuleras som ägardirektiv till stämman. I avtalet regleras stort och smått om bolagets verksamhet, t.ex. intentionerna med bolaget, hur samverkan och styrning ska gå till, finansiering mm. Vanliga punkter i ett sådant avtal är vilka som är delägare, en utförlig intentions- och verksamhetsbeskrivning, vad bolaget ska göra och inte göra, de konkreta målen för verksamheten och ekonomin, hur styrelseplatserna och ordförandeskapet fördelas mellan parterna, hur samverkan ska ske, vilken slags majoritet som gäller vid styrelsebeslut, hur lekmannarevisorer väljs, hur kostnader och intäkter fördelas och hur underskott täcks, hur taxor sätts, hur en eventuell avveckling av verksamheten ska gå till samt hur förändringar i ägarbilderna ska hanteras.

Det bör finnas en medveten strategisk styrprocess som ska utgå från delägarnas gemensamma vision och bolagets syfte och ändamål. Hur det kommunala ägandet organiseras varierar. Det kan vara fullmäktige, kommunstyrelsen, dess arbetsutskott eller bolagsutskott eller ett kommunalt moderbolag som sköter de praktiska ägarfrågorna. Det finns ingen modell som självklart är bäst för hur den egna styrfunktionen för delägda bolag ska organiseras, så det bör avgöras från fall till fall utifrån de lokala förutsättningarna.

## Organ för ägarsamråd behövs

Samverkansavtalet är – som tidigare nämnts – ett nödvändigt instrument vid deläggande av bolag. Men det kan också behövas någon form av *ägarsamråd*. Det förekommer idag i olika utformning, men det som visat sig fungera bäst är när det sker mer formellt i ett så kallat ägarsamrådsorgan. I juridisk mening är det inget organ som de andra som krävs enligt aktiebolagslagen dvs. bolagsstämman, styrelse, VD, auktoriserad revisor och lekmannarevisor. Det är frivilligt men bör

till sin funktion och roll beskrivas redan i samverkansavtalet. Fullmäktige eller det organ som har ägarrollen bör utse vilka som ska sitta i samrådsorganet och hur de ska agera. Det är en fördel om samrådsrepresentanterna även utses som ombud på bolagsstämman. De bör avkrävas återrapportering till sina ägare som vid behov kan besluta om bolagets inriktning i form av stämmodirektiv. Ägarna bör ge i uppdrag till sitt eller sina ombud på bolagsstämman att agera på visst sätt och förses med tydlig fullmakt och instruktion om vilken ståndpunkt han eller hon ska inta där.

För att man ska få en strategisk ägarstyrning måste ägarsamrådet äga rum i det här organet, inte i bolagets styrelse. I annat fall finns det en risk för revirtänkande där alla delägare kräver att få vara representerade för att bevaka sina speciella intressen inom ramen för styrelsearbetet. Sådant hör dock inte hemma i en modern och aktiv bolagsstyrelse och hotar att göra bolaget mer ineffektivt. Intressebevakningen bör i stället ske inom ägarsamrådet. I det organet bör det sitta personer med en god förankring i sin kommunledning. Det finns flera sätt att stimulera till en bättre dialog mellan ägarna och därmed ett bättre ägarsamråd. De här är några:

- Tjänstemän som är ansvariga för bolagsfrågor har förberedande möten inför det formella ägarsamrådet.
- Man håller först informella och öppna möten för att väcka frågor och därefter det formella mötet.
- Man ordnar gemensamma seminarier för styrelse och ägarrepresentanter för att diskutera strategiska ägarfrågor.
- Ägarsamrådet fungerar som valberedning.
- Man bereder kompletterande ägardirektiv eftersom gällande ägardirektiv bara kan ges vid bolagsstämman.

## Ägardialogen hjälper till att tolka styrningen

Det är inte ovanligt att representanter för kommunledningen engagerar sig i ett nystartat bolag i en ny bransch och har tydliga idéer om vad man vill uppnå. Efter en tid är dock bolaget inte lika intressant längre och det blir andra som tar plats i styrelsen, personer som sitter längre ifrån ledningen och saknar både engagemang och idé om syftet med bolaget. Ägarna bör därför ha goda kontakter med varandra och med styrelse och VD i form av en bra ägardialog. Den ska ge den önskvärda styrningen av bolaget och stimulera till samtal mellan ägare och styrelse t.ex. om tolkning av avtal och direktiv och säkerställa samverkan och synergier mellan alla delägare. Samrådet bör vara formaliserat och dessutom dokumenteras.

Det är viktigt att rollerna är klara när det gäller att den som sitter i samrådsorganet företräder en ägare eller en majoritet medan en styrelseledamot företräder bolaget i sin helhet.

För en bra dialog krävs en medveten och strategisk agenda. Den kan handla om ägaridén, bolagets situation, analyser av omvärld, risker och möjligheter, avstämning av direktiv, frågor om avkastning och utdelning med mera. En strategisk agenda för att få till stånd en aktiv ägardialog kan t.ex. innehålla allt ifrån hur ägaridé och affärsidé ska utvecklas till olika slag av analyser och frågor om avkastning och utdelning.

## Ägardirektiv bindande

Ägardirektiven bör stämma överens med vad ägarna i dialogen har kommit överens om i samrådet och med den agenda som ägarna och styrelsen är eniga om. På detta sätt kan ägarrepresentanterna föra hem strategiska frågor alternativt hela förslag på ägardirektiv för formellt ställningstagande på hemmaplan. Bolagsstämman är sedan formellt och juridiskt sett det centrala organet för ägarstyrning och beslut på bolagsstämman är bindande för styrelse och VD.

I delägda bolag kan ett kommunalt ombud på stämman få problem om en fråga av politisk natur aktualiseras av en annan av ägarna och ombudet inte har befogenhet att hantera sådana ärenden. Men med ett fungerande ägarsamråd ska olika viljor bland ägarna redan ha jämkats samman och besluten vara väl förankrade före stämman. Det finns olika meningar om huruvida varje delägare ska skicka var sitt ombud till stämman eller om man ska försöka ena sig om ett gemensamt ombud. Den senare bör i så fall hämtas från organet för samråd.

Bolagsordningen är ett ramverk, men är inte avsett för aktiv styrning av bolaget. För helägda kommunala bolag brukar ägardirektiven utgöra styrdokument och i delägda bolag fyller även samverkansavtalen den rollen. Ägarstyrningen ska alltså inte ske i styrelserna utan på annat sätt. Det viktiga när det gäller styrelsearbetet är att man där tar till vara kompetens, främjar ett bra ledarskap och en bra styrbarhet, försöker skapa en kultur av bra samarbete mellan ägarrepresentanterna och en fungerande strategisk agenda för verksamheten.

# Så kan man utveckla delägandet ...

---

- Lär av andra och omvärldsspana. Ta reda på vilka lösningar som fungerat bäst för delägda bolag.
- Försök få till stånd en gemensam syn på styrning med de andra delägarna. Fundera ut hur ägarsamrådet ska gå till, informellt eller i form av ett särskilt organ. Ägarsamråd kan ta tid men lönar sig i längden.
- Klargör vad syftet är med bolaget och med det egna delägarskapet.
- Ta ställning till hur avkastningen av verksamheten ska hanteras.
- Hitta former för en bra ägardialog mellan ägarsamrådsorganet och bolagsstyrelsen.
- Bestäm hur ägardirektivet ska förmedlas till bolaget.
- Försök anpassa principerna för bolagsstyrning till de helägda, kommunala bolagen.
- Skapa former, struktur och kultur som stöd för en professionell utveckling av styrningen av de delägda bolagen.
- Dokumentera ägaridén. Det som är givet vid grundandet glöms annars lätt bort efter ett tag.

# Exempel på former av ägarsamråd

---

Här redovisas tre exempel på former av ägarsamråd inom olika verksamheter i delägda bolag.

## Ägarsamråd inom renhållningen

Det var först när de sex ägarkommunerna enades om att inrätta ägarsamråd som det blev ordning på verksamheten i renhållningsbolaget NSR.

*– Där kan man pratas vid om allt viktigt. De har fungerat bra, säger Eva-Marianne Nilsson, chef för Finans och bolag i Helsingborgs stad som är majoritetsägare i bolaget.*

Samarbetet i bolaget har inte varit så bra under de 26 åren det funnits och därför varit svårstyrkt och haft dålig lönsamhet. Det har rått, en ständig oenighet mellan ägarna om satsningar på forskning och utveckling, borgen när verksamheten skulle utökas, synen på miljöskuld och investeringar, vilka som skulle vara stämmombud osv. För några år sedan diskuterades om man skulle sälja bolaget eller bli en mer aktiv ägare. Det blev en satsning på bolaget med tydliga ägardirektiv och inrättande av regelbundna ägarsamråd, dels strategiska samråd dels korta samråd inför bolagsstämmorna. I ägarsamrådet deltar från varje ägare kommunstyrelseordförandena och om de vill även en tjänsteman t.ex. kommundirektören. Det gör att besluten i samrådet är väl förankrat i varje kommun.

Det gamla samarbetsavtalet har man ännu inte skrivit om, men det ska göras. De gamla formuleringarna där utgör dock inget hinder eftersom man numera enats om en ägaridé som reglerar syfte, strategi, vision, regler för att lämna bolaget om något ändras och mycket annat. Man har där förtydligat målsättningen när det gäller miljöfrågor, kostnadseffektivitet och hur samarbetet ska gå till mellan ägarna vars ägarandelar varierar mellan fyra och 51 procent. De här arbetsformerna har bäddat för engagemang, öppenhet och aktivitet från ägarna samtidigt som de har fått ökat förtroende för varandra. Tidigare har de olika viljorna visat sig i bolagets styrelse där alla ägare är representerade och ledamöterna framför allt velat bevaka sin kommuns intressen. Nu är man överens om att styrelsen på sikt ska bantas och att man ska samråda för att hitta de mest kompetenta ledamöterna. Det är viktigt att skilja på rollerna och det får inte råda någon oklarhet om vilken hatt ledamöten för tillfället har på sig.

*– Det ska absolut inte vara samma människor i styrelsen som i ägarsamrådet, säger Eva-Marianne Nilsson.*

Bolagets vd och styrelseordförande har genom en ägardialog involverats i det här förändringsarbetet och är positiva till att få en mer aktiv ägare.

En viktig del i den nya modellen är också den grupp av tjänstemän från alla ägarkommuner som under Eva-Marianne Nilssons ledning har utrett bolagsfrågorna och berett ärendena inför ägarsamråden. En tjänstemannagrupp jobbar kontinuerligt med strukturfrågorna, och det har inrättats en ekonomisk delegation med kommunernas ekonomichefer och andra som kontinuerligt ska rådfrågas och bereda styrelsefrågorna.

## Ägarråd inom länstrafiken

På 1990-talet fanns det en hel del olika åsikter bland ägarna till Östgötatrafiken om hur styrningen av bolaget skulle gå till. På bolagsstämmorna blev det en hel del konflikter om saken mellan landstinget och de tretton kommunerna. I samband med att en ny modell för finansiering av kollektivtrafiken infördes gjordes en rad förändringar. Man tog fram en ny bolagsordning, skrev avtal om hur delägarna skulle samverka, enades om att ha en liten styrelse baserad på kompetens och att inrätta ett ägarråd. Den största ägaren kallar nu till möten med ägarrådet i god tid före bolagsstämmorna. Alla ägare har då möjlighet att ta upp ärenden som man tycker bör behandlas vid ägarrådet. De som är utsedda till att vara ombud på stämman sitter också i ägarrådet. Några av kommunerna förser ombuden med tydliga instruktioner om hur de ska agera på stämman. Dessa kommuner ger också instruktioner, om än något mindre strikta än de till stämooombuden, till sina ledamöter i ägarrådet. Det finns inte några regler om tjänstemannaberedning av frågor innan ska behandlas vid ägarrådet.

*– Det krävs att man ute i organisationerna också är insatt och förberedd, inte bara att politikerna är överens. Annars händer det konstiga saker, säger Jörgen Öckinger, tidigare chefekonom i Linköpings kommun och nu VD för kommunens exploateringsbolag för ett resecentrum, ResMex.*

*– Det finns ett stort intresse bland kommunerna för att bilda bolag tillsammans, exempelvis ett gemensamt marknadsföringsbolag med näringslivet. Men intresset är mindre för att diskutera hur samverkan ska gå till och hur man ska göra då man får problem, säger han.*

## Ägarmöten med privata delägare

En kommun kan mycket väl äga bolag ihop med stora börsföretag. Södertälje har i alla fall goda erfarenheter av att driva Telgekraft AB tillsammans med AstraZeneca, Scania och Ericsson. Det som startade 1997 för att för egna behov köpa el på den just avreglerade marknaden har idag vuxit till en av landets största elhandelsbolag. Nu utgör de egna inköpen en allt mindre del av verksamheten och den årliga försäljningen uppgår till cirka 2,5 miljarder kronor.



I ett konsortialavtal har man reglerat inköpsorganisationen, hur arbetet ska skötas, ansvaret för finansieringen, hur tillskott av kapital och avkastning ska hanteras, hur VD ska tillsättas osv. Där står också att de privata ägarna har en ordinarie styrelseledamot var och kommunens moderbolag Telge AB två. Telges koncernchef är ordförande i kraft av att den kommunala ägarandelen, 60 procent.

Förutom att man förstås träffas vid bolagsstämmorna har man tre–fyra gånger per år ägarmöten. Där deltar en ledamot per ägare, för övrigt samma personer som sitter i Telgekrafts styrelse.

*– Att det är samma individer är ingen nackdel, säger Kaj Johnson, finanschef i Södertälje och suppleant i styrelsen.*

Han menar att det är bra eftersom de här personerna inte är VD:arna i de privata bolagen utan personer strax under koncernledningen och inte kommunstyrelsens ordförande utan kommunens koncernchef.

*– Om större frågor ska behandlas på ägarmötena så förankras de alltid i företagsledning och kommunstyrelse, säger han.*

Kaj Johnson anser att samarbetet har fungerat bra. De privata ägarna är ibland kanske beredda att ta större risker än kommunen som har anledning att måna om säkerheter i form av borgen. Men det har inte rått någon oenighet om bolagets inriktning, avkastning eller annat. Bolaget har bara kommersiella mål och styrelsen är professionell med fokus på affärer.

# Några avslutande framgångsfaktorer för samrådsorgan

---

Vid ett seminarium om delägarstyrning med representanter för kommuner, kommunala bolag och en region framhölls betydelsen av samrådsorgan där gemensamma frågor informellt kan diskuteras och lösas mellan bolagsstämmorna. De bör vara formaliserade och tydligt beskrivna i samverkansavtalen. På seminariet framkom också en rad faktorer som deltagarna utifrån sina olika erfarenheter anser är viktiga att tänka på i bolag som kommuner, landsting och regioner äger tillsammans med andra. Här är några av de faktorerna:

- Se till att representanten i organet för ägarsamråd har ett tydligt mandat och fullmakt från ägaren.
- Se till att det finns en struktur för beredning av ärenden i ägarsamrådet och att besluten har en förankring i verksamheten.
- Se till att det finns en bra grund för samarbetet genom ett tydligt samverkansavtal.
- Ge gärna flera rätten att ta initiativ i samrådsorganet.
- Skilj på när delägaren agerar som ägare respektive kund till bolaget.
- Håll isär de olika roller man har som ägare och styrelseledamot. Undvik därför att ha samma personer i bolagets styrelse som i samrådsorganet.
- Definiera vilken relation ägarna ska ha till varandra och försök att utveckla en bra ägarkultur.



# Att äga tillsammans

## *Några idéer om ägarstyrning i delägda bolag*

När kommuner och landsting vill samverka så används delägda bolag ofta som samverkansform. Samverkan sker med olika parter – tillsammans med andra kommuner och landsting, andra offentliga aktörer eller privata aktörer. Idag förekommer det i nästan 600 aktiebolag i ett vitt spektra av branscher. Samtidigt uttalar kommuner och landsting många gånger att styrningen av de delägda bolagen behöver utvecklas. Problemen med styrningen förklaras till stor del av bristen på naturliga arenor för delägarna att föra gemensamma strategiska diskussioner för bolaget, vilket leder till att ägarna blir otydliga i sina styrsignaler.

Denna skrift lyfter fram vägar att utveckla styrningen av delägda bolag, främst genom någon form av ägarsamråd. Skriften är avsedd som en idéskrift och därför redovisas några exempel på ägarsamråd inom olika verksamheter i delägda bolag.

Rapporten beställs på [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer)  
eller på tfn 020-31 32 30, fax 020-31 32 40.

Pris:

1–4 ex, 100 kr/st

5–9 ex, 80 kr/st

10 ex eller fler, 60 kr/st.

Moms, porto och expeditionsavgift tillkommer.

ISBN 978-91-7164-377-3



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20

Tfn 08-452 70 00, Fax 08-452 70 50

[info@skl.se](mailto:info@skl.se), [www.skl.se](http://www.skl.se)