

Ägar- och företagsstyrning i kommunala energibolag

En kartläggning av ägare, styrelse och företagsledning
och deras motiv, medel och metoder

Anders Sandoff

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Okt 2008

Sammanfattning

En av utgångspunkterna för studien är att ägar- och företagsstyrningens har betydelse för de kommunala energibolagens förmåga att hantera de förändringar som är förknippade med omställningen av energisystemet i en mer hållbar riktning. Bolagens investeringar har identifierats som en av de avgörande aktiviteterna i detta förändringsarbete. Studien identifierar flera områden där brister i ägar- och företagsstyrningen kan leda till att omställningen av energisystemet går långsammare och/eller blir mer kostsamt än vad som annars skulle vara fallet. Studien identifierar också flera områden där ägar- och företagsstyrningen samverkar på ett positivt sätt och förstärker möjligheterna för de kommunala energibolagen att genomföra önskvärda förändringar.

Genom enkäter riktade till kommunstyrelsens ordförande, bolagsstyrelsens ordförande och VD i samtliga svenska kommunala energibolag har detaljerad kunskap erhållits om ägar- och företagsstyrningens motiv, medel och metoder. Övergripande adresserar studien frågor om varför kommuner äger energibolag, hur de utformar och bedriver sin ägarstyrning, vilka krav som åsätts bolagen samt hur investeringar utvärderas och bedöms?

I studien diskuteras den värdegrundade ägarstyrnings betydelse för verksamhetens inriktning, hur denna påverkar vilka investeringar som genomförs samt uppfattningar om bolagens måluppfyllelse. Studien fokuserar vidare bolagsstyrelsernas funktion, arbetssätt och kompetensnivåer samt möjliga behov av förändring. Slutligen har studien resulterat i fördjupad kunskap om den investeringspraktik som präglar de investeringar som utvärderas samt hur denna praktik kan möjliga problem detta kan innebära.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	PROBLEMBESKRIVNING	2
1.2	STUDIENS SYFTE.....	4
1.3	STUDIENS GENOMFÖRANDE.....	4
1.4	ENKÄTENS UTFORMNING OCH STRUKTUR.....	6
1.4.1	<i>Analyskategorier och klassindelningar</i>	7
1.4.2	<i>Utvärdering av felkällor</i>	8
1.5	RAPPORTENS DISPOSITION.....	10
2	ENKÄTRESULTAT	11
2.1	DRIVKRAFTER FÖR KOMMUNENS ÄGANDE AV ENERGIBOLAG.....	11
2.1.1	<i>Motiv för kommunalt ägande</i>	11
2.1.2	<i>Kommunens syn på sin ägarstyrning</i>	13
2.1.3	<i>Ägandets samhällsbidrag</i>	15
2.1.4	<i>Vad ett energibolag kan syssla med</i>	20
2.1.5	<i>Politiska förutsättningar för energibolagens ägande</i>	23
2.1.6	<i>Energibolagets avtryck i den kommunala politiken</i>	27
2.2	ÄGARSTYRNINGENS UTFORMNING OCH INNEHÅLL	28
2.2.1	<i>Det kommunala ägandets påverkan på bolagen</i>	28
2.2.2	<i>Energibolagens styrelser</i>	32
2.2.3	<i>Förutsättningar för samsyn hos styrelse och ledning</i>	32
2.2.4	<i>Styrelsemedlemmarnas kompetens</i>	35
2.2.5	<i>Ägarnas mål med bolagets verksamhet och de krav som ställs</i>	38
2.3	ENERGIBOLAGENS INVESTERINGSPRAKTIK.....	45
2.3.1	<i>Beslutsunderlagets betydelse</i>	45
2.3.2	<i>Kalkylhorisont</i>	46
2.3.3	<i>Beslutskriterier</i>	48
2.3.4	<i>Kalkylräntenivå och dess innehåll</i>	50
3	SAMMANFATTANDE ANALYS OCH SLUTSATSER	58
3.1	SAMMANFATTNING AV VIKTIGA RESULTAT.....	58
3.2	SLUTSATSER.....	59
	REFERENSER	61
	BILAGOR	62

Tabellförteckning

TABELL 1-1 TOTALPOPULATIONER OCH SVARSFREKVENNS FÖR RESPEKTIVE RESPONDENTKATEGORI	5
TABELL 1-2 KLASSINDELNING.....	8
TABELL 1-3 SVARSFÖRDELNING.....	9
TABELL 1-4 GENOMSNITTLIGA NYCKELTAL FÖR RESPONDENTGRUPPERNA.....	10
TABELL 2-1 VIKTIGASTE MOTIVEN FÖR EN KOMMUN ATT ÄGA ETT ENERGIBOLAG.....	12
TABELL 2-2 KARAKTERISTISKA DRAG I ÄGARROLLEN.....	14
TABELL 2-3 TONGIVANDE SAMHÄLLSBIDRAG	16
TABELL 2-4 PRIORITERINGAR MELLAN EKONOMISKA OCH SAMHÄLLELIGA KRAV.....	18
TABELL 2-5 TYPSTRATEGIER FÖR KOMMUNALA ENERGIBOLAG	19
TABELL 2-6 TROLIGASTE MOTIVEN FÖR INVESTERINGAR I ENERGIPRODUKTION	20
TABELL 2-7 MÖJLIGA AFFÄRSOMRÅDEN	22
TABELL 2-8 DE TRE VIKTIGASTE VERKSAMHETSOMRÅDEN FÖR EN KOMMUN ATT ÄGA BOLAG I.....	25
TABELL 2-9 ARGUMENT FÖR FÖRSÄLJNING.....	26
TABELL 2-10 ARGUMENT FÖR ATT BEHÅLLA.....	26
TABELL 2-11 TYPISKA KARAKTERISTIKA FÖR STYRELSENS AGERANDE.....	30
TABELL 2-12 VIKTIGASTE KONTAKTERNA FÖR KSO MED BOLAGSFÖRETRÄDARE	31
TABELL 2-13 VD:S ERFARENHETER FRÅN ANDRA LEDNINGSBEFATTNINGAR ELLER UPPDRAG.....	33
TABELL 2-14 STYRELSESNAS AFFÄRSMÄSSIGA KOMPETENS	35
TABELL 2-15 STYRELSESNAS BRANSCHRELATERADE KOMPETENS.....	36
TABELL 2-16 SPECIALISTKOMPETENSER I STYRELSENA	37
TABELL 2-17 STYRELSENS UTBILDNINGS- OCH FORTBILDNINGSAKTIVITETER UNDER DE SENASTE TVÅ ÅREN ...	38
TABELL 2-18 TYDLIGHET I ÄGARENS MÅL.....	39
TABELL 2-19 STYRDOKUMENT FÖR MÄTBARA MÅL	39
TABELL 2-20 AVKASTNINGSMÅTT.....	42
TABELL 2-21 ÅLDER PÅ NUVARANDE EKONOMISKA KRAVEN.....	43
TABELL 2-22 GRUNDER FÖR FASTSTÄLLANDE AV NIVÅN PÅ AVKASTNINGSKRAVET	43
TABELL 2-23 UPPFATTNINGAR OM ENERGIBOLAGENS EKONOMISKA SITUATION	44
TABELL 2-24 BETYDELSEN AV BESLUTSUNDERLAGETS OLIKA DELAR.....	46
TABELL 2-25 ANVÄNDA KALKYLHORIZONTER	47
TABELL 2-26 KRITERIER FÖR BEDÖMNING AV INVESTERINGARS LÖNSAMHET.....	50
TABELL 2-27 KRAV PÅ INVESTERINGSPROJEKT	51
TABELL 2-28 KALKYLRÄNTEKRAV PÅ INVESTERINGAR	51
TABELL 2-29 ÅLDER PÅ NUVARANDE KALKYLRÄNTENIVÅ	52
TABELL 2-30 METOD FÖR ATT BESTÄMMA KALKYLRÄNTAN	54
TABELL 2-31 METOD FÖR ATT BERÄKNA KAPITALSLAGENS ANDELAR	54
TABELL 2-32 METOD FÖR ATT BESTÄMMA KOSTNADEN FÖR LÅNAT KAPITAL.....	54
TABELL 2-33 METOD FÖR ATT BESTÄMMA AVKASTNINGSKRAVET PÅ EGET KAPITAL.....	55
TABELL 2-34 INVESTERINGAR MED LÄGRE EKONOMISKA KRAV	56
TABELL 2-35 BETYDELSEN AV FELINVESTERINGAR DE SENASTE TIO ÅREN	56
TABELL 2-36 TILLGÅNG PÅ FINANSIERING KOMMANDE TIO ÅR.....	57

1 Inledning

Energibranschen är utan tvivel en av de viktigare branscherna i vår tid. Dess infrastrukturella funktion utgör en av grundbultarna i det moderna samhället och har stor påverkan på hur samhället och näringsverksamheter utvecklas framöver. Mot bakgrund av branschens betydelse för samhällsutvecklingen är det inte så förvånande att samhällsinflytandet, det statliga såväl som det kommunala, traditionellt varit mycket stort.

De senaste decennierna har dock präglats av omfattande förändringar för de företag som är verksamma i denna bransch. En av de mer betydelsefulla är elmarknadsreformen 1996, som i korthet innebar att el började säljas till slutkonsumenter i konkurrens med andra elleverantörer. Före elmarknadsreformen präglades hela branschen av naturliga monopol och samarbete mellan aktörer verksamma inom kraftproduktionen. Ett uttalat politiskt motiv med reformen var vid sidan om att öka kundernas valfrihet, att även effektivisera elförsörjningen (SOU 1995:14). I och med denna reform accentuerades de affärsmässiga förutsättningarna för energibranschen som helhet. Även om reformen endast berörde elmarknaden påverkades även de kommunala energibolag som endast bedrev fjärrvärmeverksamhet genom det undantag från lokaliserings-, likställighets- och självkostnadsprinciperna¹ som möjliggjorde att även dessa bolag kunde bedriva sin verksamhet på affärsmässig grund och redovisas särskilt (7 kap.1 § Ellagen (1997:857)).² Delvis som en följd av denna förändring frångicks i stort sett helt förvaltningsformen och ersattes med bolags som den helt dominerande associationsformen.

Bolagsformen utnyttjas framförallt i kommuner för att hantera kapitalintensiva verksamheter. Generellt bedöms denna associationsform ge, i jämförelse med förvaltningsformen, en ökad handlingsfrihet, snabbare och enklare beslutsprocesser, redovisningsmässig transparens och konkurrensneutralitet vid möte med privata aktörer (Hallgren och Helleryd, 2007).

¹ Bland de kommunrättsliga grundprinciperna är dessa tre principer som har störst relevans för kommunernas sätt att bedriva energiverksamhet (SOU 2007:72). Lokaliseringsprincipen innebär att kommunala åtgärder måste ha anknytning till kommunens geografiska område. Självkostnadsprincipen innebär att kommuner inte får ta ut högre avgifter än vad kostnaderna för de tillhandahållna nyttigheterna motsvarar. Likställighetsprincipen innebär att kommunerna skall behandla sina medlemmar lika, t ex avseende avgifter och taxor (ibid).

² Undantaget infördes för att upprätthålla konkurrensneutralitet mellan energislagen (SOU 2007:72).

Som en konsekvens av ett ökat fokus på verksamhetens affärsmässighet har perioden efter elmarknadsreformen präglats av en omfattande strukturförändring, där många kommunala energiverksamheter sålts till större internationellt verksamma energikoncerner. Trots en omfattande utförsäljning utgör kommunala bolag ett betydande och viktigt inslag i energibranschen och omfattar i dagsläget över hundra bolag. Dessa bolag har på olika sätt internaliserat kraven på ökad affärsmässighet och har numer i de flesta fall en mer än tio årig erfarenhet av att hanterat dessa krav.

På senare tid har energibranschen ställts inför ett omfattande förändringsbehov i och med den tilltagande klimatdebatten och ett ökat miljömedvetande i samhället. Detta behov har från samhällets sida kommit till uttryck genom att energipolitiska styrmedel, på nationell såväl som på EU nivå styr mot en minskad miljöbelastning. För energibolagens vidkommande innebär det framförallt ett tryck på minskade utsläpp av växthusgaser och minskad användning av icke förnybara bränslen i samband med produktion av el och värme.

1.1 Problembeskrivning

För att nå framgång i arbetet med omställningen av energisystemet i en mer hållbar riktning krävs omfattande investeringar i produktionsanläggningar och distributionsnät. Ett antal omständigheter försvårar dock genomförandet av dessa investeringar.

- För det första är investeringarna ofta av mycket betydande storlek för bolagen ifråga vilket vid en felinvestering kan få förödande följder för bolagets ekonomi.
- För det andra så utgör branschens i många avseenden betydande lönsamhet ett hinder för förändring om denna lönsamhet jämförs med lönsamheten i nya investeringar. En hög lönsamhet kan både leda till att företagen ställer allt för höga avkastningskrav på nya investeringar och/eller att nya investeringar framstår som mindre lönsamma än lönsamheten i existerande anläggningar.
- För det tredje minskar branschens bristande förtroende hos allmänheten möjligheterna att göra misstag eller genomföra förändringar av energisystemet.³ Detta kan ha en hämmande effekt på bolagens investeringsvilja.
- För det fjärde är investeringar i det stationära energisystemet av en infrastrukturell karaktär, vilket t ex ofta innebär ansevärd tekniska livslängder, omöjliga att flytta och inbäddade i en politisk logik vilken innebär en utsatthet

³ I branschorganisationens Svensk energis verksamhetsplan för 2007 framhålls ett ökat förtroende hos beslutsfattare, opinionsbildare och allmänheten som ett av fem övergripande mål.

för tillstånds- och lokaliseringsproblematiker, styrmedelsutformning samt ett värdegrundad ägarinflytande.

- Det saknas i dagsläget etablerade ramverk för att beskriva och förstå företag vars verksamheter präglas av en infrastrukturell affärslogik med ett betydande offentligt ägande och krav på långt driven affärsmässighet. Den vanliga förebilden i vinstdrivande, privat ägda, noterade bolag, erbjuder dåligt stöd i förståelsen för kommunala energibolags förutsättningar.⁴

Sammantagna försvårar dessa egenskaper möjligheten att genomföra investeringarna men till skillnad från tidigare perioder med kraftiga förändringar av energisystemet, är det nu en förutsättning att dessa genomförs i samklang med de affärsmässiga krav som ställs på bolagen i branschen. *Förutsättningarna för att effektivt hantera dessa svårigheter torde ställa mycket höga krav på kompetens och professionalitet hos representanter för ägare, bolagsstyrelse och bolagsledning. Det kommer dessutom att fordra samsyn hos ägare, styrelse och företagsledning kring verksamhetens behov och önskvärd framtida utveckling.*

En omständighet som kan ha en stor påverkan på möjligheten att genomföra investeringar i energisystemet är att de kommunala bolagen nästan uteslutande är kommunalt helägda. *Förutsättningarna för ett aktivt ägarinflytande och medveten styrning är, åtminstone ur ett ägarstyrningsperspektiv, synnerligen goda. Ett effektivt hanterande av bolagens investeringsmöjligheter torde förutsätta att en sådan styrning harmonierar med och manifesteras i bolagens företagsstyrning.*

De kommunala energibolagen utgör en betydande och viktig del av den svenska energibranschen. I en tid som präglas av betydande förändringsbehov är det av stort allmänt intresse att studera och utvärdera innehållet i och utformningen av ägar- och företagsstyrningen i dessa bolag och hur denna påverkar bolagens möjlighet till förändring. En djupare förståelse kan användas till gagn för utvecklingen av såväl denna praktik som medvetenhet kring ägar- och företagsstyrningens betydelse. Vidare kan en djupare förståelse användas för att bättre anpassa de styrmedel (i vid mening), policys och verktyg som avser befärma omställningen av energisystemet.

⁴ För en utförlig diskussion om den tredelade förklaringsgrund som krävs för förståelse av kommunal energibolag och den infrastrukturella affärslogik som dessa verksamheter bygger på se Sandoff (2006b).

1.2 Studiens syfte

Mot bakgrund av de särskilda förhållanden som präglar kommunalt ägda energibolag framstår det som både viktigt och i vissa avseenden nödvändigt att öka kunskapen om ägar- och företagsstyrningens utformning och dess betydelse för utvecklingen av dessa bolag. Speciellt viktigt är det att studera sambandet mellan styrningen och bolagens investeringspraktik. Studiens syfte är att genom enkätstudier riktade till ägarrepresentanter samt företrädare för bolagsstyrelse och bolagsledning i dessa bolag skapa en generellt giltig bild av:

- Drivkrafter för kommuners ägande energibolag
- Ägarstyrningens utformning och innehåll
- Bolagens investeringspraktik

Genom möjligheten att jämföra de tre representantgruppernas uppfattningar i likartade frågeställningar kan mer detaljerad kunskap erhållas vilket i sin tur förbättrar möjligheterna att fördjupa förståelsen för de kommunala energibolagens förutsättningar att skapa en effektiv ägar- och företagsstyrning.

1.3 Studiens genomförande

Studien har genomförts som en totalundersökning av samtliga självständiga svenska kommunala energibolag. Med energibolag avses företag som finns registrerade i databasen *Affärsdata Företagsfakta* under SNI kod 40. Bolaget skall dessutom ha produktion av el och/eller fjärrvärme som del av kärnverksamheten och bestå av fler än åtta anställda. Kärnverksamhetens innehåll har bedömts med hjälp av företagets hemsidor, årsredovisningar och/eller genom kontakt med bolagsföreträdare. För att bolaget skall anses bedriva en självständig verksamhet så får bolaget ej vara dotterbolag till annat energibolag.⁵ För att anses vara ett kommunalt kontrollerat energibolag så skall röstantalet till mer än hälften innehas av kommunala ägare eller av kommunalt kontrollerade bolag. Så kallade intressebolag där ägandet delas lika mellan en privat och kommunal ägare ingår ej i studien.

⁵ Undantag görs för de bolag där dottern är medlem i Svensk Energi och/eller Svensk Fjärrvärme samtidigt som moderbolaget inte är medlem i någon av dessa organisationer.

Totalt omfattades 106 bolag.⁶ För samtliga dessa skickades enkäter till kommunstyrelsens ordförande, styrelseordförande i energibolaget och energibolagets VD. I de fem fall där samma person var både ordförande i kommunstyrelsen och i energibolagets styrelse skickades endast en enkät riktad till ordförande för energibolaget.

I bolag med flera kommunala ägare skickades enkäten riktad till kommunstyrelsens ordförande i den kommun som innehade en majoritet av röstantalet. I ett fall där röstandelarna delades lika mellan två kommuner skickades enkäter till båda kommunerna. Sammantaget innebär det att totalpopulationen skiljer sig något åt mellan de olika respondentkategorierna

Tabell 1-1 Totalpopulationer och svarsfrekvens för respektive respondentkategori

<i>Respondentkategori</i>	<i>Totalt</i>	<i>Svar</i>	<i>Andel</i>
Ordförande kommunstyrelsen	101	63	62 %
Ordförande Energibolaget	106	53	50 %
VD Energibolaget	106	51	48 %

Enkäten utformades som tre olika webbenkäter, samtliga med en stor andel kryssfrågor (se bilaga 2,3 och 4). Enkätverktyget som användes är framtaget av Abdera Konsult AB. Enkäten skickades med hjälp av ett e-postbrev den 21 mars 2005 till de kontaktpersoner som erhållits från kommunernas informationsupplysning. I de fall ingen e-postadress uppgivits erhöles den genom kontakt med företaget. I de få fall där respondenten sakade e-postadress skickades materialet brevlades. E-postbrevet innehöll en projektbeskrivning och en anonymitetsförsäkran (se bilaga 1). Enkäten stängdes för svar i början av maj. Då hade två påminnelser via e-post skickats till de respondenter som inte besvarat enkäten. Efter att enkäterna stängdes erhöles tre Excelfiler med samtliga respondenters svar från Abdera Konsult AB. Resultaten har därefter bearbetats så att de finns strukturerade i en användarvänlig Excel mall som på ett enkelt sätt erbjuder möjlighet att åskådliggöra svarsmaterialet utifrån olika indelningsgrunder.

⁶ En förteckning över de bolag som ingått i studien återfinns i Bilaga 2.

1.4 Enkätens utformning och struktur

För att säkerställa frågornas innehåll, ordalydelse, svarsalternativ och enkätens struktur genomfördes i inledningsskedet besöksintervjuer med styrelseordföranden i två energibolag och VD i ytterligare tre.⁷ Genom dessa intervjuer erhöles en relativt entydig bild av hur verksamheten påverkas av ägarstyrningen och hur styrelser i kommunala energibolag arbetar samt hur deras relationer med såväl ägarrepresentanter som bolagsledning ser ut. För att ge rättvisa åt såväl ägarrepresentanter och företrädare för bolagsstyrelse och bolagsledning stod det på ett tidigt stadium klart att det var nödvändigt att utforma tre olika enkäter, en för varje respondentgrupp. Trots det, är ett stort antal frågor gemensamma för enkäterna. I flera fall visade det sig dock inte vara ändamålsenligt att använda samma formuleringar av frågan eller tillhörande svarsalternativ.

Enkäten riktad till kommunstyrelsens ordförande (KSO) omfattade 38 frågor indelade i följande fyra områden:

1. Kommunen som ägare av energibolag (11 frågor)
2. Ägarnas mål och krav samt bolagets prestationer (6 frågor)
3. Energebolagets samhällsbidrag (8 frågor)
4. Energebolagets verksamhet (13 frågor)

Enkäten som riktades till bolagets styrelseordförande (BSO) omfattade 59 frågor indelade i följande fyra områden:

1. Styrelsens sammansättning, arbete och kompetens (23 frågor)
2. Kommunen som ägare av energibolag (8 frågor)
3. Krav på bolaget och bedömning av måluppfyllelse (7 frågor)
4. Energebolagets investeringar och verksamhet (21 frågor)

Slutligen omfattade enkäten riktad till energibolagets verkställande direktör (VD) 43 frågor indelade i nedanstående fyra områden:

1. Styrelsens kompetens och förhållande till ägare (7 frågor)
2. Kommunen som ägare av energibolag (5 frågor)
3. Krav på bolaget och bedömning av måluppfyllelse (4 frågor)
4. Energebolagets investeringar och verksamhet (27 frågor)

⁷ Styrelseordföranden i Mölndal Energi AB och Borås Energi AB samt VD i Mölndal Energi AB, Kungälv Energi AB och Eskilstuna Energi & Miljö AB.

1.4.1 Analyskategorier och klassindelningar

Eftersom undersökningen riktats till tre olika respondentgrupper så utgör dessa en naturlig grund för att analysera svarsmaterialet. Som ett komplement till detta kommer resultaten i de tre respondentgrupperna i vissa fall att analyseras utifrån företagsstorlek. Just storleken på ett företag utgör ett centralt attribut för att fånga viktiga karakteristika hos ett företag (Pfeffer, 1982). Företag i en viss bransch med liknande storlek kan antas ha betydande likheter avseende tillgång till olika typer av resurser vilket gör att det finns stora likheter i företagens strategier, organisering och sättet att bedriva sin verksamhet.

I analysen fångas storleksvariabeln genom företagets omsättning.⁸ Företagen delas här in i de tre storleksklasserna *små*, *medelstora* och *stora* företag.⁹ Klassbredderna har valts så att de tydliggör skillnader i bolagens förutsättningar, t ex avseende tillgängliga resurser. Det har inneburit att antalet bolag inom de olika klasserna skiljer sig markant. I klassen små bolag där omsättningen understiger 200 miljoner kronor återfinns 56 av bolagen.¹⁰ I klassen medelstora bolag, med en omsättning mellan 100 miljoner och en miljard kronor, inryms 42 av bolagen medan den största klassen, stora bolag, vars omsättning överstiger en miljard kronor, endast består av åtta bolag (se Tabell 1-2). Samtliga omsättningsuppgifter är hämtade från 2005 års värden såsom de rapporterats i Affärsdata Företagsfaktas databas. Valet av klassbredder har delvis påverkats av uppgifter om antalet anställda då det antas att antalet anställda i stor utsträckning definierar viktiga karakteristika i bolagens strukturkapital (t ex utformningen av styr- och rapportsystem) (Edvinsson & Malone, 1997). Speglas bolagen utifrån antalet anställda så har medelstora företag fler än 50 anställda¹¹ och stora företag fler än 400 anställda.

⁸ Andra tänkbara indelningsgrunder är volym levererad värme, kulvertlängd eller antal anställda. Då produkten är mycket homogen fångar omsättningen väl verksamhetsförutsättningarna.

⁹ I Bilaga 3 återges företagen som ingår i respektive storleksgrupp.

¹⁰ I gruppen små bolag hade det företag med störst omsättning en omsättning om 99 miljoner och i gruppen medelstora bolag varierade omsättningen mellan 108 och 880 miljoner. I gruppen stora bolag varierade omsättningen mellan 1 miljard och 3,9 miljarder. I Bilaga 4 redovisas fördelningen av bolagens omsättning för respektive storleksklass.

¹¹ I gruppen medelstora företag hade det företag med flest antal anställda 280 och i gruppen stora företag 1100.

Tabell 1-2 Klassindelning

<i>Klassbenämning och klassbredd</i>	<i>Medelomsättning (Mkr)</i>	<i>Medianomsättning (Mkr)</i>	<i>Totalpopulation KSO/BSO/VD</i>
Små 0 < 100 Mkr	44	45	53/56/56 ¹² (52%)
Medelstora 100 > 1 000 Mkr	342	292	41/41/42 (40%)
Stora 1 000 - Mkr	2 333	2 256	8/8/8 (8%)
Totalt	335	93	101/106/106 (100%)

Intressant nog finns det även ett starkt samband mellan bolagsstorleken och storleken på kommunen som äger bolaget. Små bolag ägs i alla fall utom ett av en kommun med mindre än 40 000 invånare.¹³ Medelstora bolag äga i samtliga fall utom åtta av kommuner med mellan 40 000 och 100 000 invånare.¹⁴ Samtliga stora bolag ägs av kommuner med fler än 100 000 invånare. Ur ett ägarperspektiv skulle storleksindelningen således till stor del kunnat motiveras av ägarens verksamhetsstorlek.

1.4.2 Utvärdering av felkällor

Även om svarsfrekvensen utgör en viktig grund för att bedöma resultatens trovärdighet måste även andra felkällor och deras eventuella påverkan på svarsmaterialet bedömas. Enkätstudier kan generellt sägas vara förknippade med tre typer av möjliga felkällor: inferensfel, mätfel och bearbetningsfel. Inferensfel uppstår då erhållna slutsatser inte är representativa för den undersökta populationen som helhet. Vid en totalundersökning som denna undviks i allt väsentligt denna typ av fel men svarsbortfall kan ändå leda till att studiens slutsatser blir missvisande. Mätfel uppstår då använda verktyg eller metoder ger missvisande eller felaktiga resultat. Slutligen uppstår bearbetningsfel om insamlad data hanteras och bearbetas på ett slarvigt eller felaktigt sätt. Förekomsten och eventuella konsekvenser av dessa tre typer av felkällor diskuteras nedan.

¹² De fem bolag som inte erhöll enkäter (beroende på att samma person innehar dubbla befattningar) påverkar det totala antalet företag i storleksgrupperna för KSO respondenterna. KSO gruppens små bolag har därför endast 67 medlemmar och KSO gruppens medelstora bolag har 26 medlemmar.

¹³ Hässleholm Energi (49 000 inv).

¹⁴ De medelstora bolag som avviker är Sandviken energi (37 000 inv) SEVAB AB (30 000 inv), Nässjö (30 000 inv), Boden (28 000 inv), Härnösand 25 000 inv) samt Tekniska verken i Kiruna (23 000 inv).

Inferensfel

Då studien utgörs av en totalundersökning är det viktigt att bedöma bortfallets betydelse för svarens möjlighet att spegla totalpopulationen. Studerar vi svarsfrekvensen så finner vi att det för samtliga tre respondentgrupper ligger kring 50 procent. Det finns således fog att anta att resultaten i de flesta fall torde kunna sägas vara representativa för totalpopulationen i respektive respondentgrupp.

Även om svarsfrekvensen i de tre respondentgrupperna är godtagbar så är det viktigt att sammansättning av respondenter kan antas vara representativ för totalpopulationen. För att avgöra om så är fallet granskar vi inledningsvis fördelningen mellan de tre storleksklasserna inom varje respondentgrupp. I Tabell 1-3 finner då att samtliga respondentgrupper uppvisar en relativt god överensstämmelse med fördelningen i totalpopulationen. Av Bilaga 4 framgår att bolagens omsättning är fördelat relativt jämt inom varje storleksklass. Om det hade funnits tydliga språng eller nivåer hade detta kunnat indikera förekomsten av lokala storleksoptima. Så förefaller inte vara fallet och svarsfördelningen inom varje grupp behöver därför inte beakta en sådan omständighet.

Studerar vi svarsfrekvenserna för de olika respondentgrupperna mer i detalj så finner vi att VD-gruppens små och stora bolag uppvisar avvikande fördelning jämfört med totalpopulationens. Gruppen små bolag är något underrepresenterade medan gruppen medelstora bolag tvärtom är något över överrepresenterade. Vid analyser av VD-gruppen kan detta tänkas ha viss inverkan på resultatens giltighet.

Tabell 1-3 Svarsfördelning

<i>Analyskategori</i>	<i>Klassbenämning och Klassbredd (omsättning)</i>	<i>Fördelning totalpopulation</i> <i>N=101/106/106</i>	<i>KSO (fördelning / svarsfrekvens)</i> <i>n=63</i>	<i>BSO (fördelning / svarsfrekvens)</i> <i>n=53</i>	<i>VD (fördelning / svarsfrekvens)</i> <i>n=51</i>
Storlek	Små 0 < 100 Mkr	53/56/56 52 %	31 49 % / 58 %	26 49 % / 46 %	22 43 % / 39 %
	Medelstora 100 > 1 000 Mkr	41/41/42 40 %	26 41 % / 63 %	21 40 % / 51 %	26 51 % / 62 %
	Stora 1 000 - Mkr	8/8/8 8 %	6 10 % / 75 %	6 11 % / 75 %	3 6 % / 38 %
Totalt		101/106/106	63 100 % / 58 %	53 100 % / 50 %	51 100 % / 48 %

En viss försiktighet bör iakttagas vid analyser på grundval ett storleksindelad svarsmaterial. Av tabellen ovan framgår att det i vissa storleksgrupper är få observationer, t ex avseende VD-gruppens stora bolag.

En djupare kunskap om svarsmaterialets representativitet erhålls i Tabell 1-4 nedan där svarspopulationen i de tre respondentkategorierna jämförs med totalpopulationen med avseende på ett antal nyckeltal. Av tabellen framgår att VD gruppens respondenter

uppvisar en något sämre ekonomi än totalpopulationen men skillnaderna torde i praktiken vara försumbara för svarens representativitet.

Tabell 1-4 Genomsnittliga nyckeltal för respondentgrupperna

<i>Analyskategori</i>	<i>(KSO)</i> <i>n=63</i>	<i>(BSO)</i> <i>n=53</i>	<i>(VD)</i> <i>n=51</i>	<i>Totalpopulation</i> <i>N=106</i>
Omsättning (Små/Medel/Stora/Tot) Mkr	45/360/2363/396	46/322/2594/444	48/359/2248/336	44/342/2333/335
Soliditet	31 %	32 %	23 %	30 %
Res före avskrivningar i % av oms	25 %	26 %	21 %	25 %
Avkastning på totalt kapital	5 %	6 %	4 %	5 %
Antal anställda	65 st	84 st	78 st	67 st

Sammantaget visar ovanstående att erhållna svar torde ha en god representativitet i respondentgrupperna. Det samma gäller även en storleksgrundad analys även om en viss uppmärksamhet bör gälla i bedömningen av svaren från denna grupp.

1.5 Rapportens disposition

Efter det inledande kapitlet om studiens problem, syfte, genomförande och utvärdering av felkällor så följer i kapitel två presentationen av enkätresultaten. Presentationen indelas i tre övergripande teman som inleds i avsnitt 2.1 med *drivkrafter för kommunen att äga energibolag*. Det andra temat fokuserar i avsnitt 2.2 *ägarstyrningens utformning och innehåll*. I avsnitt 2.3 kartläggs *energibolagens investeringspraktik* som studiens tredje tema. I det avslutande tredje kapitlet sammanfattas resultaten och slutsatser dras mot bakgrund av studiens problemställning.

2 Enkätresultat

För att göra frågor, svarsalternativ och resultat rättvisa kommer dessa, förutom att diskuteras i löpande text, även att presenteras i tabell och diagramform. På så sätt kan materialet tillgodogöras både genom översiktligt bläddrande, med nedslag och fördjupningar där så önskas och genom läsning från pärm till pärm. Betydande omsorg har lagts på att göra tabellerna så kompletta och fristående som möjligt. Det innebär t.ex. att tabellhuvuden innehåller frågan såsom den framställdes i enkäterna samt angivelse av antal respondenter på frågan och deras procentuella fördelning. Svarsalternativen är även de fullständigt återgivna. Där så är möjligt presenteras resultaten från flera respondentgrupper i samma tabell.

Läses resultatkapitlet i sin helhet så tar strukturen i ramberättelsen avstamp i den kommunala ägaren (avsnitt 2.1) för att därefter fokusera på bolagets styrelse (avsnitt 2.2) och avslutningsvis avhandlas bolaget egen verksamhet (avsnitt 2.3). Frågorna avhandlas inte strikt i den ordning som de hade i enkätformulären utan underordnas ramberättelsen.

2.1 *Drivkrafter för kommunens ägande av energibolag*

I detta avsnitt granskas motiv för ägandet, ägarens syn på ägarstyrning, vilka samhällsbidrag som bolaget förväntas generera, gränser för den kommunala kompetensen, viktiga förutsättningar i den kommunala politiken samt hur ägandet påverkar den kommunala politiken.

2.1.1 **Motiv för kommunalt ägande**

En av de centrala frågorna för en aktieägare som är hel- eller majoritetsägare är naturligtvis motivet till varför så är fallet. För att motiveras ur ett rent finansiellt perspektiv så torde ett så koncentrerat ägande fordra en mycket stor tillgångsportfölj för att kunna anses vara väldiversifierad och därmed ge en så gynnsam avkastning i förhållande till risken i portföljen. En kommun kan kanske anses uppfylla detta krav och det kan allt som oftast höras argument i den offentliga debatten om att bolagen endast ägs av ekonomiska skäl. Men då ägandet typiskt utgörs av ett helägande som är stabilt över tiden så är det rimligt att anta att det överlag finns annat som motiverar ägandet. För kommunala bolag finns vanligtvis en skyldighet att redovisa de funktioner och den samhällsnytta som bolaget skall fylla. Kommunalt ägda energibolag utgör här, tillsammans med kommunalägda hamnar ett undantag från detta krav. Samhällsnyttan

antas vara självförklarande för dessa typer av bolag. För att skapa en bättre förståelse för de motiv som ligger till grund för själva ägande ombads kommunstyrelseordföranden (KSO), bolagsstyrelseordföranden (BSO) och bolagens VD att ta ställning till ett antal angivna motiv för ägandet. Alternativen kan indelas i fyra huvudtyper: *samhällsinflytande över verksamheten, samhällsinflytande över prisbildningen, ekonomiskt lönsamt och tradition.*

Tabell 2-1 Viktigaste motiven för en kommun att äga ett energibolag

<i>Det finns naturligtvis många motiv för en kommun att äga ett energibolag. Vänligen ange de viktigaste (Kryssa i ett eller flera alternativ.)</i>	<i>KSO</i> <i>n=63</i>		<i>BSO</i> <i>n=53</i>		<i>VD</i> <i>n=51</i>	
Möjlighet att påverka det lokala energisystemets utformning	52	83%	37	70%	43	84%
Möjlighet att påverka den lokala miljön i riktning mot uppställda miljömål	48	76%	43	81%	41	80%
Möjlighet att hålla ett lägre fjärrvärmepris än annars	41	65%	39	74%	35	69%
Möjlighet att hålla ett lägre elnätpris än annars	19	30%	23	43%	19	37%
Bolaget viktigt för att öka den regionala attraktionskraften	14	22%	17	32%	11	22%
Bolaget viktigt för att finansiera annan kommunal verksamhet	5	8%	6	11%	11	22%
Bolagets verksamhet viktig för kvaliteten i andra kommunala verksamheter	5	8%	8	15%	2	4%
Det är mer ekonomiskt fördelaktigt att äga bolaget än att sälja det	18	29%	29	55%	26	51%
Det ger en finansiell trygghet/stabilitet för kommunen	13	21%	15	28%	12	24%
Arv/historiska orsaker	11	17%	3	6%	7	14%
Oklart vilka motiven är	1	2%	1	2%	0	0%
Annat...	6	10%	0	0%	1	2%
Totalt	233	370%	221	417%	208	408

Om vi inledningsvis studerar svarsfrekvenserna för de tre olika respondentgrupperna så finner vi i Tabell 2-1 att det är de tre översta motiv som är de dominerande svaren för samtliga tre grupper.

Möjligheterna att *påverka det lokala energisystemets utformning* och *den lokala miljön* samt möjligheten att *hålla ett lägre fjärrvärmepris* förefaller vara de skäl som är tongivande bland kommunernas motiv för sitt ägande. Även om möjligheten att hålla ett lägre elnätpris inte alls är lika vanligt förekommande så kan det kanske förklaras av att det är långt färre kommunala energibolag som fortfarande bedriver elnätsverksamhet.

Ekonomiska motiv framstår överlag som underordnade. Såväl motiven att *ägandet skall finansiera annan kommunal verksamhet* som motivet att *det ger en finansiell trygghet/stabilitet* är det endast en mindre andel (< 25 %) som anger. Vad gäller motivet att *det är mer fördelaktigt att äga än att sälja energibolaget* kan tolkas som ett ekonomiskt argument men torde framförallt spegla respondenternas uppfattningar om de mervärden som bolaget levererar i och med det kommunala ägandet. Det är annars svårt att förstå varför marknaden inte skulle prissätta dessa värden fullt ut. Med en medveten återhållen fjärrvärmeprissättning och i förekommande fall elnätsprissättning

så torde snarare marknads betalningsvilja kunna överstiga det kapital som nuvarande avkastning indikerar finns bundet i verksamheten.

Om vi studerar svarsfördelningen utifrån hur de olika respondentgrupperna svarat så finns det en mycket stor överensstämmelse mellan grupperna avseende de tre översta (och vanligast) förekommande svarsalternativen. Detta torde indikera att det finns en god insikt hos såväl bolagsstyrelsen som bolagets ledning om vilka motiv som är viktiga för ägaren. Denna "samsyn" eller kunskap om ägarens motiv präglar även i stort övriga svarsalternativ. Det är endast med avseende på motivet att *det är mer ekonomisk fördelaktigt att behålla bolaget än att sälja det* som uppfattningarna kraftigt går isär. Här är det påfallande klart färre ägarrespondenter som angivit detta som ett motiv (29 %) medan motivet finns med bland i genomsnitt varannan ordförande i bolagsstyrelsen och VD. En möjlig tolkning av varför inte ordföranden i kommunstyrelsen värdesätter de mervärden som bolaget har i kommunal ägo är att det inte är lika vanligt att uttrycka dessa i ekonomiska termer.

Studerar vi materialet ur en storleksuppdelning så finner vi att samtliga respondentgrupper bland stora bolag anger alternativet lägre elnätspriser som ett viktigt motiv i lika hög utsträckning som de övriga tre vanligast förekommande motiven (över 80 procent av respondenterna). En av de bakomliggande anledningarna till detta kan vara att samtliga bolag i denna grupp bedriver elnätsverksamhet. I övrigt är det inte några större skillnader mellan hur respondenterna i respektive kategori svarat i de olika storleksgrupperna.

Sammantaget förefaller motiven kunna främst härledas till en önskan om ett samhällsligt inflytande över verksamheten och dess prisbildning. De ekonomiska motiven spelar ingen framträdande roll i svarmaterialet. Inte heller att ägandet motiveras mera passivt genom tradition eller omedvetenhet om bakomliggande motiv.

2.1.2 Kommunens syn på sin ägarstyrning

En fördjupad förståelse för motiven bakom ägandet kan erhållas genom kunskap om hur de kommunala ägarna ser på den roll som ägaren önskar utöva genom sitt ägande. De svarsalternativ som kommunstyrelsens ordförande ombads ta ställning till fångar kan dels sägas fånga olika typer av önskvärda egenskaper i utförandet av ägarrollen, dels indikera olika områden som bedöms som viktiga att vara aktiv inom. Granskar vi resultaten i Tabell 2-2 så finner vi att ha *kontroll*, *bidra till långsiktighet* och *ge politiskt perspektiv på verksamheten* är de alternativ som flest respondenter anger som karakteristiska för sin ägarroll. Förenande för dessa är att de formar (disciplinerar) verksamheten på ett indirekt sätt genom att forma ett övergripande synsätt i styrelser

och ledningsgrupper. Att det verkligen är så kan den stora samstämmigheten kring ägarrollen som återfinns mellan ägare, styrelse och ledning vara ett tecken på.

Tabell 2-2 Karakteristiska drag i ägarrollen

<i>Olika ägare har olika roller i sina energibolag. Ange vad du anser vara karakteristiskt för er ägarroll. (Kryssa i ett eller flera alternativ.)</i>	<i>KSO n=63</i>	
Aktiv påverkan i utvecklingen av det ledningsburna energisystemet	29	46%
Inriktas främst mot formulering av ekonomiska mål för verksamheten	9	14%
Bidra med politiskt perspektiv (miljö, infrastrukturperspektiv helheter)	41	65%
Bidra till att bolaget fattar långsiktiga beslut	36	57%
Ha kontroll över en viktig infrastrukturell verksamhet	40	63%
Integrera energibolagets verksamhet i övrig kommunal verksamhet	11	17%
Ölika förståelse för miljö/energi inom såväl lokalsamhället som politiken	20	32%
Ett hänsynstagande till att den affärsmässiga kompetensen är bristfällig bland folkvalda politiker	1	2%
En övertygelse att affärsmässighet bör råda utan inblandning av politiska överväganden	8	13%
Annat...	3	5%

En försvarlig andel (46%) av ordföranden i kommunstyrelserna (KSO) anser att ägarrollen präglas av att aktivt driva utvecklingen av det ledningsburna energisystemet. En stor del av företagen antar alltså även en mer direkt påverkansroll. Endast en mindre andel av respondenterna (17%) anser att ägarrollen präglas av en strävan om att integrera energibolagets verksamhet i övrig kommunal verksamhet. Urskiljningen av energiverksamheten från övrig kommunal verksamhet genom bolagsbildning är således tillfredsställande för de allra flesta och relativt få ägarrepresentanter ser som sin uppgift att få tillstånd ökat samverkan. Avslutningsvis kan vi konstatera att det är väldigt få respondenter som ser att det är ett karakteristiskt drag för ägarroll att formulera ekonomiska mål. Svartalernativet kan sägas utgöra en lägstanivå avseende hur aktivt ägarrollen definieras.

Studerar vi svaren utifrån en storleksuppdelning (se Diagram 1 nedan) så finner vi att ägare till små och medelstora bolag uppvisar stora likheter med totalpopulationen. Ägarna till stora bolag skiljer sig dock markant vad gäller att *aktivt påverka utvecklingen*, och att *bidra till långsiktighet*, där det är klart färre respondenter som anger dessa alternativ. Det är dock betydligt vanligare bland dessa bolags ägare att anse det som en viktig uppgift i ägarrollen att bidra till ökad integration med övrig kommunal verksamhet.

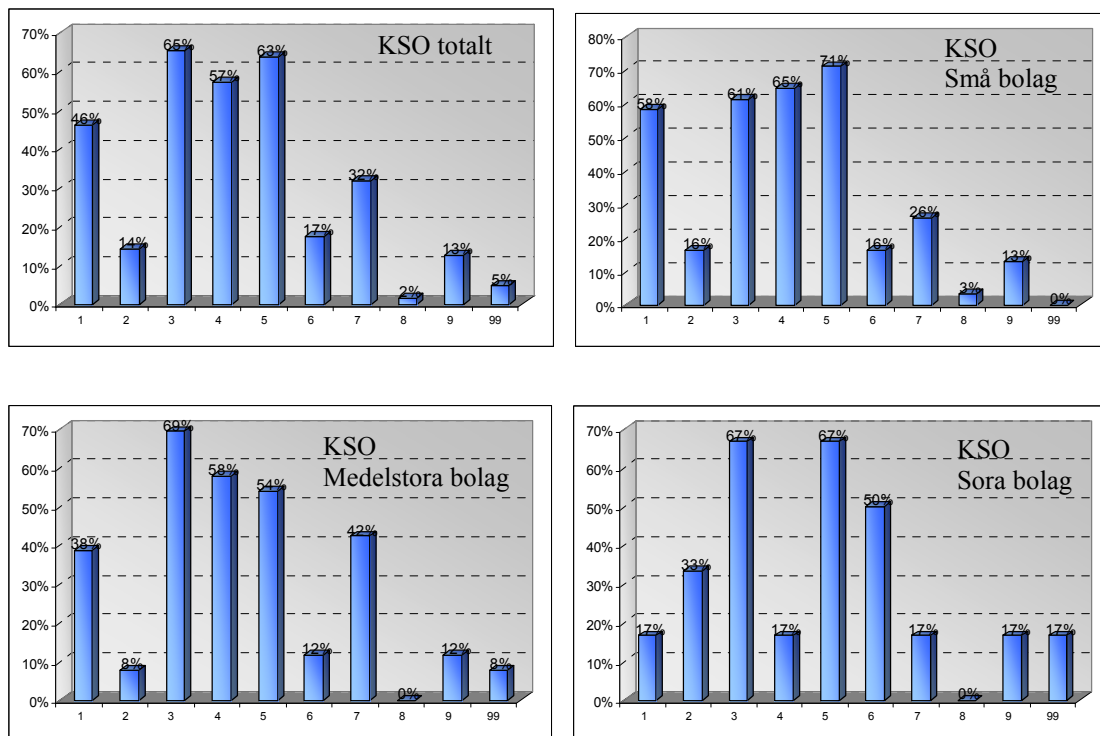


Diagram 1 Utmärkande drag i ägarrollen uppdelat på storleksklasser

Resultaten ovan kan sammanfattas som att det typiska motivet för svenska kommuner att äga energibolag är att kunna ha kontroll över utformning och prisnivåer i det lokala energisystemet. Perspektiv på dessa motiv kan erhållas genom kunskap om vilka bidrag till samhällsnyttan som energibolagen anses ge. Är skillnaden mellan motiv och bidrag stora kan det naturligtvis påverka bedömning av ägarstyrningens effektivitet.

2.1.3 Ägandets samhällsbidrag

Frågan om energibolagets tongivande samhällsbidrag ställdes både till ordföranden i kommunstyrelsen och bolagsstyrelsen. Båda dessa representanter är viktiga länkar i tolkningen av verksamhetens samhällsbidrag. Det är rimligt att anta att ägarrepresentanten har en sämre direkt insyn i vilken samhällsnytta bolaget verkligen ger men torde å andra sidan kanske ha en bättre förståelse för att bedöma samhällsnytta utifrån ett större helhetsperspektiv. Frågan konstruerades som en flervalfråga innehållandes ett stort antal tänkbara bidrag (se Tabell 2-3). Inledningsvis kan konstateras att KSO anger långt fler tongivande bidrag än BSO. En förklaring kan vara att KSO har just ett bredare perspektiv på samhällsnytta samtidigt som BSO har en något sämre insyn i den kommunala verksamheten och därför inte i lika stor grad kan bedöma densamma. Möjligtvis kan det indikera att KSO ser på frågan om bolagets samhällsbidrag på ett delvis annat sätt. Även om fördelningarna mellan de olika svarsalternativen har ett liknande utseende, så är den samlade bedömningen olika.

Tabell 2-3 Tongivande samhällsbidrag

<i>Vilka bidrag till samhällsnyttan anser du vara tongivande för ert energibolag? (Kryssa i ett eller flera alternativ.)</i>	<i>KSO</i> <i>n=63</i>		<i>BSO</i> <i>n=53</i>	
1 Verka för lokala miljöförbättringar	51	81%	27	51%
2 Verka för regionala och nationella miljöförbättring	25	40%	11	21%
3 Användningen av förnyelsebar energi	48	76%	34	64%
4 Stötta kommunal kompetens i energifrågor	26	41%	3	6%
5 Bidra till ökad attraktivitet för regionen	20	32%	9	17%
6 Trygga energiförsörjningen	33	52%	20	38%
7 Använda lokalt producerad energi	31	49%	17	32%
8 Undvikande av anläggningskontroverser vid investeringar	0	0%	1	2%
9 Påverkan på utvecklingen av energisystemet	18	29%	12	23%
10 Erbjuder energirådgivning	12	19%	3	6%
11 Erbjuder utbildning till skolelever	3	5%	1	2%
12 Kompetens för att erbjuda energieffektiviseringar	11	17%	3	6%
13 Erbjuder lägre priser	28	44%	20	38%
14 Bidra till samordningsvinster med andra kommunal verksamhet såsom sophantering, bredband, planläggning av nya områden, vatten och avlopp etc.)	21	33%	15	28%
15 Verka för samarbete med universitet och högskola genom t ex forskning	9	14%	5	9%
16 Ger ett lokalt perspektiv i energidebatten	12	19%	6	11%
17 Verka för att utnyttja spillvärme	17	27%	6	11%
18 Annat...	1	2%	0	0%
Totalt	366	581%	176	332%

Om vi studerar svaren angivna av KSO så finner vi, kanske inte så förvånande, att nästan samtliga KSO anger att *lokala miljöförbättringar* (81%) och *användningen av förnyelsebar energi* (76%) är bolagens viktigaste bidragen till samhällsnyttan. De *regionala och nationella bidragen till miljöförbättring* anses inte alls lika tongivande (40 procent för KSO och 21 procent för BSO).

Karakteristiskt för svaren från KSO är att de anser att bolagen bidrar till samhällsnyttan inom en rad områden; nästan sex stycken bidrag har angivits i genomsnitt. Svarefrekvenserna för de övriga svarsalternativen är spridda över ett större antal svarsalternativ. De alternativ som ungefär hälften av KSO ser som tongivande är knutna till *en tryggad energiförsörjning* och *lokalt producerad energi*. Samhällsnyttan från de lägre prisnivåer är det endast fyra av tio KSO och BSO som anger. Det kan tolkas som att det finns relativt sett fler respondenter som anser att frågan har ett viktigt strategiskt värde (se resultaten i Tabell 2-1) som inte utnyttjas fullt.

Om vi studerar svaren som angavs av BSO framträder en relativt likartad bild vilket indikerar inte bara att det finns en betydande samsyn i frågan utan även att denna fråga är medvetandegjord för styrelseordföranden i en betydande andel av bolagen. Det finns dock några skillnader som är värda att diskutera. Det uppenbart att BSO inte i lika hög utsträckning prioriterar samhällsnytta som har en tydlig koppling till den kommunal kompetensen i olika frågor, såsom *stöttandet av kommunal kompetens i energifrågor*, *erbjuder energirådgivning*, samt *kompetens för energieffektiviseringar*. Däremot ser relativt sett en stor andel av BSO värdet i att samarbete med annan kommunal

verksamhet för att uppnå samordningsvinster. Det kan tolkas som att BSO i större utsträckning ser samhällsnyttan i energibolagsverksamheten utifrån ett affärsmässigt perspektiv.

Något som inledningsvis kan förefalla något förvånande är att det inte är en särskilt stor andel av vare sig KSO eller BSO att påverkan på utvecklingen av energisystemet är ett tongivande samhällsbidrag för energibolaget. Det skulle kunna indikera att energisystemets utformning inte har något samhällsvärde i sig utan, i likhet med resultaten i 2.1.2 ovan, är det den kommunala ägaren möjlighet till en indirekt påverkan på energisystemets utformning som värdesätts, t ex genom en förbättrad lokal miljö eller lägre priser. Den relativt sett låga svarsfrekvensen för svarsalternativet, givet den höga andelen respondenter som angivit *påverkan på energisystemets utformning* som ett viktigt motiv för ägandet, kan därför anses vara relativt naturlig.

Ovan kunde vi konstatera att såväl KSO som BSO angivit ett flertal tongivande bidrag till samhällsnyttan. Även om båda grupperna anger flera olika typer med ungefär liknande aggregerad fördelning (åtminstone avseende de mest frekvent angivna), så innebär det på sammantaget att bilden av verksamheternas samhällsbidrag måste skilja sig åt ganska markant. KSO anger i genomsnitt närmare sex olika typer av tongivande bidrag medan BSO endast anger något fler än tre i genomsnitt. Detta är en betydande skillnad som kan ha konsekvenser för t ex uppfattningen om hur tillfredsställande detta bidrag är. I genomsnitt tvingas en ordförande i kommunstyrelsen bedöma samhällsbidraget i fler dimensioner och det borde rimligen vara svårare att uppfatta det totala bidraget som tillfredsställande än för bolagsstyrelsens ordförande som i genomsnitt endast behöver bedöma bidraget i tre dimensioner. Av svaren på just denna fråga framgår att båda dessa grupper i stor är nöjda och anser att samhällsbidraget är tillfredsställande. Hela 92 procent av KSO och 98 procent av BSO anser att bidraget är tillfredsställande. Skillnaden avseende antalet områden som de båda grupperna anger som tongivande betyder således väldigt lite för gruppernas nöjdhet med bolagens samhällsbidrag. Avslutningsvis kan vi även konstatera att givet de motiv som anges som dominerande för ägandet och det sätt varmed ägarna bedriver sin ägarstyrning, så måste de kommunala energibolagen i stort anses uppfylla de krav på samhällsnytta som ställs på den.

Sammanfattningsvis tecknar ovanstående en bild av ägare som har andra än ekonomiska motiv för sitt ägande, som utövar sitt ägarskap genom att synliggöra andra än ekonomiska perspektiv och slutligen är fullt tillfredsställd med de ickeekonomiska bidrag som detta ägande ger.

Ovanstående slutsatser kan naturligtvis tolkas som att de ekonomiska aspekterna av att äga ett energibolag har en väldigt underordnad roll. Det är ett välkänt faktum att en ”kommunal logik” inte alltid följer en affärsmässig sådan. Som en grundregel styrs kapital i det privata näringslivet till de verksamheter som har högst ekonomisk förräntning. I offentligt ägda verksamheter är detta långt ifrån självklart. Det är tvärt om ofta så att ”lönsamma” områden finansierar områden med svag ekonomi. Även bolag påverkas av de politiska strömningar som är tongivande i kommunen. En viktig utgångspunkt för ett kommunalt ägt bolag borde dock vara att ägaren i någon mån lyckas balansera affärsmässiga och värdegrundade krav på bolaget. En sådan balans förefaller dock de flesta ägarna sträva efter. På frågan om hur ekonomiska krav och krav på samhällsnytta i allmänhet prioriteras av bolagets ägare så visar resultaten att ägarna i de flesta fall försöker uppnå en balans mellan dessa. Hela två tredjedelar av bolagen hamnar bland de tre mittersta svarsalternativen då frågan ställs till BSO och VD.

Tabell 2-4 Prioriteringar mellan ekonomiska och samhälleliga krav

<i>Kommunalt ägda energibolag måste hantera balansen mellan ekonomiska krav och krav på samhällsnytta. Vilken är din bedömning av hur dessa krav i allmänhet prioriteras av bolagets ägare?</i>	BSO n=52		VD n=51	
Ekonomiska krav prioriteras mycket högt	2	4%	4	8%
	5	10%	4	8%
	9	17%	14	27%
	17	33%	9	18%
	9	17%	11	22%
	8	15%	9	18%
Krav på samhällsnytta prioriteras mycket högt	2	4%	0	0%

Resultaten visar också att den resterande tredjedelen är ungefär jämt fördelad mellan respektive två ytteralternativ. Det finns således ett mindre antal kommuner som antingen starkt prioriterar kraven på samhällsnytta eller kraven på lönsamhet. Att majoriteten bolags ägare förefaller sträva efter en balans indikerar att de ekonomiska kraven inte spelar den väldigt underordnad roll som resultaten i Tabell 2-1 skulle kunna tyda på.

Ett ytterligare perspektiv på hur viktigt samhällsbidraget är för bolagens ägare ges genom att KSO ombads ta ställning till tre typstrategier¹⁵ som var och en anger olika verksamhetsinriktningar (se Tabell 2-5). Den första kan sägas ställa produktmarknaden i fokus medan den andra istället fokuserar faktormarknaden. Båda kan sägas vara två klassiska vägar att skapa konkurrenskraft och därigenom aktieägarvärde uttryckt i monetära termer. Den andra strategin lägger dock ett större fokus på låga priser vilket i

¹⁵ Indelningen har använts tidigare av Collin (2001).

ett kommunalt sammanhang skulle kunna innebära ett något mindre fokus på att skapa aktieägarvärde i monetära termer. Den tredje typstrategin tar utgångspunkt i värdet för samhället i stort och ser konkurrenskraft och aktieägarvärde snarare restriktioner än som ett mål i sig.

Tabell 2-5 Typstrategier för kommunala energibolag

<i>Ange vilket av nedanstående påståenden som bäst beskriver era mål med energibolaget.</i>	<i>KSO n=63</i>	
Konkurrera med andra verksamheter och erbjuda bättre produkter än konkurrenterna	14	22%
Rationalisera och därigenom erbjuda produkter billigare än konkurrenterna	17	27%
Samhällsförbättra genom att erbjuda produkter så att externaliteter beaktas	32	51%

Resultaten i tabellen ovan visar att fokus för majoriteten av bolagens ägare skiljer sig från vad som vore att vänta av vanliga affärsdrivande bolag. Studerar vi resultatet uppdelat med avseende på storlek så finner vi att gruppen stora bolag har en mindre andel (33 %) respondenter som anser att målet med bolagets verksamhet att beakta externaliteter i erbjudna produkter. Det finns således ett visst storlekssamband i svaren för denna fråga.

Även om resultaten visar att verksamheternas samhällseliga konsekvenser betonas så innebär det inte att ekonomisk fundamenta blir betydelselös. Det är viktigt att understryka att samhällseliga och ekonomiska krav måste samexistera. Då VD och bolagets styrelseordföranden ombads kommentera hur de anser att ägarrepresentanterna i allmänhet prioriterar mellan ekonomiska krav och krav på samhällsnytta så framträder just bilden av att dessa krav i allmänhet samexisterar.

Ett sätt att illustrera hur denna balans verkligen praktiseras är genom bolagets motiv till att genomföra investeringar. VD fick ta ställning till ett antal motiv av såväl ekonomisk, värdegrundad och driftsfunktionell karaktär (se Tabell 2-6).¹⁶ Av de svarsalternativ som gavs förefaller de ekonomiska motiven vara dominerande. Ett *ökat värmeunderlag, vinster från kraftförsäljning och erhållna elcertifikat* är alla ekonomiska argument.

¹⁶ Indelningen i ekonomiska, värdegrundade och driftsfunktionella motiv för investeringar utgör ett försökt till att finna en teoretiskt grundad indelning av investeringsmotiv. Se Sandoff (2002), för en beskrivning av detta ramverk.

Tabell 2-6 Troligaste motiven för investeringar i energiproduktion

<i>Vilka är de troligaste anledningarna till att ni genomför investeringar i energiproduktionen under de närmaste fem åren? (Kryssa i ett eller flera alternativ)</i>	<i>VD n=51</i>	
Ökat värmeunderlag	39	76%
Möjlighet till vinster från kraftförsäljning	26	51%
Värdet av erhållna elcertifikat	24	47%
Värdet av erhållna utsläppsrätter	8	16%
Behov av ökad kapacitetsreserv	13	25%
Behov av att effektivisera produktionen	16	31%
Behov av att byta ut gammal anläggning	25	49%
Miljöförbättringar	20	39%
Ökad flexibilitet	8	16%
Hög soliditet	0	0%
Kundkrav	2	4%
Önskemål från ägaren	1	2%
Annat...	2	4%

Bland motiven som skulle kunna anses ha en samhällelig tyngdpunkt ingår naturligtvis *miljöförbättringar* men även i viss utsträckning *ökat värmeunderlag*. Båda dessa har angivits som trolig anledning till investering av en icke försumbar andel respondenter. Driftsfunktionella motiv såsom *ökad kapacitetsreserv*, *effektivisera anläggningar* och *byta ut gamla anläggningar* har även de en betydande andel respondenter angivit som troliga motiv. Sammantaget visar översikten av troliga investeringsmotiv att det är många motiv som kan räknas bli betydelsefulla för framtida förändringar av energisystemet. Balansen mellan samhälleliga och affärsmässiga intressen måste även beakta behovet av driftsfunktionella motiv.

Bland de minst populära svarsalternativen (<10 %) återfinns värmepumpsförsäljning, äga delar i gas/oljebolag, äga skog samt svarsalternativet att inte vilja gå in i någon av dessa verksamheter. I genomsnitt anger BSO drygt tre verksamhetsområden medan VD anger drygt fyra. Så generellt sett är bolagens styrelseordförande något mer restriktiva i sin syn på ytterligare verksamhetsområden.

2.1.4 Vad ett energibolag kan syssla med

Ett kommunalt ägande är som visats starkt kopplat till den politiska arenan i kommunen. Inriktningen på energibolagsverksamheten är därför starkt beroende av vad som anses vara politisk motiverat eller åtminstone politiskt acceptabelt. Genom kunskap om vad ett kommunalt energibolag kan syssla med får vi inte bara indikationer på möjlig framtida verksamhetsinriktning utan framförallt fördjupad kunskap om hur ägaren ser på energiverksamhetens kompetensområden. Ett område där den kommunala kompetensen kan sägas ha utökats är kommunernas möjligheter att bedriva verksamhet utanför den egna kommungränsen. Genom förändringar i samband med reformeringen av elmarknaden 1996 så ökade dessa möjligheter kraftigt då kravet

på direkt nytta för kommuninvånarna försvann. Det är således fullt möjligt att numera äga och/eller driva produktionsanläggningar i andra kommuner. Även om denna möjlighet föreligger är det inte säkert att det ligger i linje med de kommunala ägarnas uppfattningar i frågan. För att undersöka hur denna förändring tagits emot av ägarrepresentanterna ställdes frågan *om det skulle vara möjligt för energibolaget att, om det var affärsmässigt motiverat, få bedriva verksamhet utanför den egna kommungränsen*. Resultaten visar att tre av tio KSO (29 %) ansåg att det inte skulle möjligt, medan en majoritet av respondenterna (62 %) ansåg att det skulle vara möjligt. Resterande 10 procent av respondenterna uppgav sig sakna uppfattning.¹⁷ Det torde således vara fullt möjligt i de flesta kommuner att ägna sig åt verksamheter som har en affärsmässig närhet utan en geografisk koppling.

Om vi mera i detalj studerar vilka dessa angränsande verksamhetsområden *som i princip skulle kunna vara möjliga att engagera sig i om det var affärsmässigt motiverat*, så kan vi konstatera att det finns ett stort antal sådana närliggande områden. (se Tabell 2-7 för en översikt av svarsalternativen). Eftersom det inte kan ansas vara självklart att KSO vare sig borde (m.a.p. organisatorisk rollfördelning) eller kan (m.a.p. möjlighet till teknisk och affärsmässig insyn) så ställdes frågan endast till BSO och VD. Sammantaget visar resultatet att det finns ett betydande intresse av att bredda verksamheten. I genomsnitt anger BSO drygt tre nya verksamhetsområden medan VD anger drygt fyra. Generellt sett är bolagens styrelseordförande något mer restriktiva i sin syn på ytterligare verksamhetsområden. Det skulle kunna förklaras med den större närhet till politiken som styrelseordföranden har.

Granskas resultaten i Tabell 2-7 nedan, så finner vi att det framförallt är energieffektivisering och tillhandahållande av bredband som attraherar flest respondenter. Även om hälften eller fler av respondenterna i båda grupperna ser detta som möjliga affärsområden så är det inte ett resultat som är speciellt anmärkningsvärt då många av energibolagen redan i dagsläget bedriver dessa verksamheter. Inte heller bland de affärsområden som är relativt väl representerade (20 % till 50 %) så ingår några direkta överraskningar. I denna grupp återfinns energisystemlösningar, produktion utanför nuvarande verksamhetsområde, avfallshantering, försäljning av värmepumpar och energirelaterat bredbandsinnehåll. Det är först i nästa grupp (10 % till 20 %) som de mer i dagsläget mindre förekommande och kanske mer kontroversiella förslagen finns med, såsom torkning av biobränsle, pelletstillverkning,

¹⁷ Motsvarande andelar för BSO var att 26 procent inte ansåg det var möjligt för bolaget att bedriva verksamhet utanför kommungränsen. 14 procent visste ej.

pelletsförsäljning, inomhusmiljölösningar, ansvara för icke energirelaterat bredbandsinnehåll och konsulttjänster i kommunal energiplanering.

Tabell 2-7 Möjliga affärsområden

<i>Om det är affärsmässigt motiverat vilka av nedanstående verksamheter skulle du i princip se som möjliga för ert energibolag att engagera sig i? (Kryssa i ett eller flera alternativ)</i>		<i>BSO n=51</i>		<i>VD n=53</i>	
1	Värmepumpsförsäljning	3	6%	5	10%
2	Försäljning av värmeväxlare kopplade till fjärrvärmesystem	16	30%	18	35%
3	Torkning av biobränsle	4	8%	10	20%
4	Pelletsförsäljning	7	13%	9	18%
5	Pelletstillverkning	8	15%	5	10%
6	Inomhusmiljölösningar	7	13%	10	20%
7	Energieffektiviseringar	27	51%	34	67%
8	Energisystemlösningar	16	30%	24	47%
9	Äga produktionskapacitet utanför verksamhetsområdet	20	38%	21	41%
10	Äga delar i gas/oljebolag	2	4%	1	2%
11	Äga skog	2	4%	1	2%
12	Äga delar i pelletstillverkning	6	11%	8	16%
13	Äga bredband	27	51%	30	59%
14	Ansvara för energirelaterat bredbandsinnehåll (t ex klimatövervakning)	10	19%	22	43%
15	Ansvara för icke energirelaterat bredbandsinnehåll (t ex tv)	6	11%	12	24%
16	Erbjuda konsulttjänster i kommunal miljöplanering	9	17%	5	10%
17	Avfallshantering	16	30%	14	27%
18	Inget av ovanstående alternativ	4	8%	1	2%
Totalt		186	350 %	229	449 %

Bland de minst populära svarsalternativen (<10 %) återfinns värmepumpsförsäljning, äga delar i gas/oljebolag, äga skog samt svarsalternativet att inte vilja gå in i någon av dessa verksamheter.

Även om resultatet ovan inte är direkt uppseendeväckande, de flesta verksamhetsområdena förekommer redan i dagsläget i flera bolag, så ger det ändå en indikation på att svenska kommunalägda energibolag har ett relativt brett intresse av att bredda sina verksamheter om det anses affärsmässigt motiverat. Då de mest populära alternativen utgörs av verksamheter som redan i dagsläget bedrivs av kommunala energibolag, så torde en ökad bredd i de flesta fall inte utgöra någon större förändring av dagens definitioner av den kommunala kompetensen.

Intressant är det ändå att notera att energieffektiviseringar utgör det vanligast angivna alternativet. Detta kan utgöra ett exempel på den problematik som kan uppträda då kommunala bolag önskar bredda sin verksamhet. I en tid som formas av ett stort förändringstryck vad gäller det stationära energisystemet så är de kommunala energibolagen en viktig kraft för ökad miljömässig hållbarhet. I denna tid kan de relativt nyligen bildade kommunala energibolagen fortfarande sägas söka sin identitet och om rätt förutsättningar finns bidra positivt till denna utveckling. Av resultaten framkommer att det finns ett utbrett intresse för att engagera sig i energieffektiviserings-

verksamhet. Detta verksamhetsområde skulle kunna utgöra ett viktigt komplement för att ytterligare förstärka bolagens och branschens miljöengagemang. En sådan breddning skulle även kunna sägas ligga i linje med och t.o.m. förutsättas i Energieffektiviseringsutredningen där den offentliga sektorn skall utgöra ett föredöme (SOU 2008:25). Även om en sådan utveckling skulle vara till gagn för omställningsarbetet så kan konkurrensrättsliga aspekter utgöra ett hinder. Kommunala energibolag har från tid till annan ådragit sig betydande kritik såväl från det privata näringslivet som från konkurrensverket då satsningar inom dessa bolag anses konkurrera med privata initiativ och därför borde avskiljas från sitt kommunala ägande. Även om energieffektiviseringsutredningen uppmuntrar till konkurrensmässigt satta priser så kan det finnas oklarheter om det är förenligt med t ex samverkan inom branschen för att utveckla gemensamma metoder, verktyg och standards? Då branschens aktörer i stora stycken inte är varandras konkurrenter så kan rätt utnyttjad samverkan utgöra en viktig drivkraft för att sprida intresset och medvetenheten om denna typ av verksamhet samtidigt som det skulle kunna utgöra en mycket kraftfull konkurrensfördel.

Även inom andra områden såsom t ex biobränsleproduktion eller teknikutveckling torde denna situation missgynna och delvis motarbeta energiföretagens intresse och möjligheter att agera inom områden som skulle gagna omställningsarbetet. Frågan om ägarstyrningens betydelse torde vara av avgörande Här torde en aktiv och kompetent ägarstyrning vara avgörande för utvecklingen av de kommunala energibolagens framtida verksamhetsportfölj och i förlängningen även av den kommunala energibolagsidentiteten.

2.1.5 Politiska förutsättningar för energibolagens ägande

De motiv för sitt ägande som ägarrepresentanterna uttryckte är rimligtvis kopplat till den politik som de önskar driva. Vi ser av svarsmaterialet att det finns en stor överensstämmelse mellan politisk majoritet i kommunfullmäktige och den partipolitiska tillhörigheten hos energibolagets styrelseordförande. I sjuttio procent av kommunerna som besvarat enkäten finns Socialdemokratiska partiet med i den politiska majoriteten och i samtliga dessa kommuner finns en Socialdemokratisk ordförande i kommunstyrelsen.¹⁸ I de resterande trettio procenten av kommunerna som har en borgerlig majoritet kom kommunstyrelsens ordförande från i huvudsak Moderaterna (60 %) och Centerpartiet (32 %). Studerar vi den partipolitiska färgen hos energibolagens styrelseordförande så finner vi att 63 procent är Socialdemokrater,

¹⁸ I endast elva kommuner hade Socialdemokraterna ensam majoritet.

13 procent Centerpartister och 10 procent Moderater. Endast 2 kommuner (4 %) har en partipolitiskt obunden styrelseordförande. Bland de 33 kommuner (52 %) där både kommunstyrelsens och bolagets styrelseordförande besvarat enkäten hade 22 stycken (67 %) en socialdemokratisk ordförande i kommunstyrelsen och i 20 av var även ordförande i energibolagets styrelse en Socialdemokrat. Ovanstående indikerar att det finns en stark koppling mellan politiska drivkrafter och kontroll och inflytande över kommunala energibolag.

Det förefaller även som energibolaget spelar en viktig roll i de flesta kommuner för att förverkliga politiska ambitioner inom energi- och miljöområdet. Hela nio av tio (KSO) ansåg att det kommunala ägandet de kommande tio åren har betydelse för att realisera de energi- och miljöplaner som finns i kommunen. Drygt två tredjedelar (68 %) menar t.o.m. att ägandet har stor eller mycket betydelse för de planer som ligger.

Mer specifikt anser 95 procent av KSO att det är viktigt eller mycket viktigt att kommunen genom sitt ägande av energibolaget arbetar aktivt för att styra utvecklingen av energisystemet i en miljömässigt hållbar riktning. Vidare anser nästan samtliga (94 %) att energibolagets investeringar är viktiga eller mycket viktiga för den totala miljösituationen i kommunen.

Mot bakgrund av det politiskt landskap som präglar ägandet i dessa bolag så är det inte förvånande att energibolagens legitimitet som kommunala bolag bedöms som hög eller mycket hög av hela åtta av tio KSO.

Legitimiteten i ägandet torde inte vara bedömas utifrån kommande utmaningar, påverkansmöjligheter och bolagens samhällsbidrag, utan även utifrån jämförelse med andra kommunala bolag. Legitimheten i ägandet kan sägas vara relativt övriga bolag i portföljen. De undersökta energibolagen kan i någon mening sägas verka på en lokal marknad för kommunala bolag. Vid en flyktig jämförelse mellan olika typer av kommunala bolag förefaller dock energibolag stå sig väl i den konkurrensen.

Kommunstyrelsens ordförande ombads rangordna de tre viktigaste bolagen att äga ur ett kommunpolitiskt perspektiv. I frågan, som var en öppen fråga, efterlystes bolagens verksamhetsområden. Av resultaten i

Tabell 2-8 nedan framträder tydligt att energibolagen, tillsammans med de kommunala bostadsbolagen, intar en tätposition bland de viktigaste kommunala bolagen.

Tabell 2-8 De tre viktigaste verksamhetsområdena för en kommun att äga bolag i

<i>Rangordning enligt KSO av viktigaste verksamhetsområden ur ett kommunpolitiskt perspektiv för en kommun att äga bolag i. (n=63)</i>	<i>1:a</i>	<i>2:a</i>	<i>3:e</i>	<i>Total</i>
Bostäder	29	19	5	53
Kommersiella lokaler	4	5	9	18
Energi	21	26	9	56
Näringslivsutveckling	2		2	4
Hamn	1	1	1	3
Renhållning		2	6	8
VA	1		1	2
Turist			4	4
Kompetensutveckling				0
Matbolag			1	1
Bredbandsbolag		1	2	3
Företagshälsövård			1	1
Parkeringsbolag		1		1
Trafikbolag			1	1
Inga	5			5
Total	63	55	42	160

Fem av KSO svarade att det inte var nödvändigt ur ett kommunalpolitiskt perspektiv att äga några kommunala bolag.

Sammantaget förefaller rådande politiska förutsättningar högst stabila såväl i en absolut som i en relativ mening. Energibolagen, som trots ett drygt årtionde av avregleringar och krav på affärsmässig förfining, förefaller vara djupt inbäddade i en kommunal agenda.

Trots detta så ifrågasätts det kommunala ägandet från tid till annan. I hela 40 procent av kommunerna (26 stycken) har det under de senaste fem åren förts seriösa diskussioner om att sälja bolaget. Genom att studera de argument som kommunstyrelsens ordförande angivit som tongivande så kan ytterligare kunskap om ägandets politiska förutsättningar erhållas.

På frågan vilka huvudargument som anfördes för att sälja energibolaget i dessa 26 kommuner så var ekonomiska argument (svarsalternativ 6, och 8 i Tabell 2-9) något vanligare än ideologiska argument (svarsalternativ 1 och 2). Studeras svarens fördelning mera i detalj så framkommer en viss uppdelning mellan dessa två svarsalternativ i det bakomliggande svarmaterialet. Något tillspetsat kan sägas att antingen har en diskussion om försäljningen drivits av en önskan om bättre avkastning eller av rent ideologiska skäl.

Tabell 2-9 Argument för försäljning

<i>Vad var huvudargumenten för att sälja? (Kryssa i ett eller flera alternativ.)</i>	<i>KSO n=26</i>	
1 Ideologiska motiv; att inte verka på en konkurrensutsatt marknad	10	38%
2 Ideologiska motiv; att inte blanda ekonomiska och politiska intressen	7	27%
3 Kommunalt huvudmannaskap ger otydlig och instabil styrning av verksamheten	2	8%
4 För stor risk för att verksamheten skall gå med förlust	1	4%
5 Viktigt att sälja nu då lönsamheten antas gå ner framöver (hårdare konkurrens och allt större aktörer med krympande marginaler som följd)	5	19%
6 Andra kommunala investeringar behöver finansieras	9	54%
7 Lån och andra skulder behöver regleras	6	23%
8 Frigjort kapital kan placeras till en högre avkastning	12	46%
9 Annat...	0	0%

Eftersom samtliga tillfrågade kommunerna ändå tillslut valde att behålla sina energibolag så är de huvudargument som användes mot en försäljning viktiga då de, kan man förmoda, var avgörande för att tillslut behålla bolaget. Motivet till (fortsatt) ägande blev i dessa kommuner mycket tydligt uttalat. Resultaten i Tabell 2-10 visar att det helt klart dominerande skälet till ett fortsatt ägande var den samhällsnytta som påverkan på energisystemets utformning och den lokala miljön utgjorde.

Tabell 2-10 Argument för att behålla

<i>Vad var huvudargumenten för att behålla? (Kryssa i ett eller flera alternativ.)</i>	<i>KSO n=26</i>	
1 Bättre avkastning från energibolag än de placeringar som försäljningsintäkter skulle kunna investeras i	5	19%
2 Lägre risk i ägandet än i de placeringar som skulle kunna gjorts	2	8%
3 Stabila kassaflöden från ägandet av ett energibolag	3	12%
4 Samhällsnytta (möjligheten att påverka framtida utformningen av energisystemet)	20	77%
5 Samhällsnytta (möjligheten att påverka den lokala miljön)	19	73%
6 Integrationen med andra verksamheter (va, avfall etc)	3	12%
7 Annat...	4	15%

De i huvudsak ekonomiskt dominerande försäljningsargumenten med en önskan om bättre avkastning bemöttes i stort sett i samtliga fall med argument om ägandets samhällsnytta. Studeras de bakomliggande svarsalternativen så finner vi att de relativt få respondenter som angivit ekonomiska argument (svarsalternativ 1,2 och 3) för att behålla ägandet av energibolaget, har gjort detta som ett komplement till argument om samhällsnytta (svarsalternativ 4 och 5).

Sammantaget ger den stora betydelse som samhällsnyttan spelar när ägandet ställs på sin spets en mycket tydlig indikation på den unika situation som kommunalt ägda energibolag befinner sig i. Resultaten visar med all önskvärd tydlighet att motiven till det kommunala ägandet i första hand är värdegrundade. Detta kan sägas ligga helt i linje med kommunallagens krav på att verksamheten skall bäras upp av ett allmänt samhällsligt intresse där vinst inte är det primära.

2.1.6 Energibolagets avtryck i den kommunala politiken

Resultaten ovan pekar på vikten av värdegrundad ägarstyrning i de kommunala energibolagen. Men ägandet av ett energibolag har även möjlighet att påverka den kommunala politiken inom en rad områden. Det förefaller rimligt att anta att det finns stora vinster med att låta den kommunala verksamhetens värderingar och prioriteringar påverkas av det arbete som bedrivs inom ramen för energibolaget. Miljöargument i olika former framstod i Tabell 2-1 utgöra ett av de viktigaste motiven till ägandet. Miljöområdet är samtidigt ett område som på senare tid visats ett allt större kommunalt intresse. Det torde således finnas stora möjligheter att ta tillvara energibolagets utmaningar, resurser och kompetens för att ytterligare stärka det kommunala arbetet i frågan.

På frågan *i vilken utsträckning KSO anser att miljöfrågorna prioriteras i det kommunala arbetet som helhet* så svarar nästan tre av fyra att miljöfrågorna prioriteras i stor eller mycket stor utsträckning. En annan indikation på kommunernas miljöintresse erhöles i frågan om *hur välinformerad KSO ansåg sig vara avseende den miljöbelastning som kommunens ledningsburna energisystem ger upphov till*. Endast i tre kommuner (5 %) anser ordföranden att denne inte är välinformerad om den miljöbelastning som kommunens ledningsburna energisystem ger upphov till. Vidare anser hela 95 procent av KSO att det är viktigt eller mycket viktigt *att kommunen, genom bl.a. sitt ägande av energibolaget, arbetar aktivt för att styra utvecklingen av energisystemet i en hållbar riktning*. Nästan samtliga respondenter (93 %) anser *att energibolagets investeringar är viktiga eller mycket viktiga för den totala miljösituationen i kommunen* och en lika stor andel anser *att de är välinformerade om de möjligheter som står tillbuds för energibolaget att bidra till en mer hållbar energiproduktion*.

Sammantaget förefaller energibolagets verksamhet kunna göra ett betydande avtryck i den kommunala politiken. Samtidigt svarar hälften av KSO att *det endast är några enstaka ärenden som leder till en bredare politisk diskussion i kommunen*. En tredjedel av respondenterna anger att det är färre än ett sådant ärende per år som leder till en bredare diskussion. Detta kan indikera att det sällan är meningsskiljaktigheter avseende energibolagets verksamhetsinriktning, eller att diskussionen inte bedöms ha ett allmänskommunalt intresse och därför förs i en trängre krets. En annan omständighet som reser frågor om den roll som energibolaget spelar i den kommunala politiken är *hur ägandet används för att stärka den kommunala identiteten*. Endast 16 procent av KSO anger att de i stor utsträckning använder energibolaget för detta syfte trots att miljön framstår som mycket högt prioriterat på de allra flesta kommunpolitiska agendor, att kommunledningen anser att energibolagens verksamhet har en stor

påverkan på den lokala miljön och energibolag utgör det bolag som KSO i allmänhet anser vara viktigast att äga. Närmare var tredje kommun använder inte alls energibolaget eller endast i ringa utsträckning som en strategisk resurs i det kommunala identitetsskapandet. I detta sammanhang förefaller det finnas stora värden att aktivera.

Sammantaget tecknar detta en bild av en bristande återkoppling av energibolagets verksamhet gentemot det politiska planet. Förutom att använda energibolaget som resurs för att stärka den kommunala identiteten i framförallt miljöfrågor torde det finnas stora möjligheter att bättre ta tillvara och integrera energibolagets utmaningar, resurser och kompetens.

2.2 Ägarstyrningens utformning och innehåll

I resultatkapitlets andra avsnitt kartläggs hur ägandet påverkar bolagets verksamhet, sammansättning och kompetens i energibolagens styrelser, förutsättningar för samsyn i viktiga frågor samt ägarnas krav på verksamheten.

2.2.1 Det kommunala ägandets påverkan på bolagen

För att skapa förståelse för på vilka sätt det kommunala ägandet påverkar energibolagets verksamhet och inriktning så behöver vi mera i detalj studera ägarstyrningens praktik. Ägarrepresentanternas upplever att man aktivt påverkar verksamhetens inriktning och att man i allmänhet är tillfreds med det resultat som uppnås. Inte så förvånande anser då drygt åtta av tio av ägarrepresentanter att det är viktigt eller mycket viktigt att äga ett energibolag. Även framöver anser man ägandet är av avgörande betydelse. Närmare sju av tio anser att betydelsen av ägandet de kommande tio åren kommer att vara stort eller mycket stort, givet de energi- och miljöplaner som finns i kommunen. Ägarinflytandet bedöms således vara både nödvändigt och betydande nu och i framtiden. Men man måste hålla i minnet att detta är ägarens syn på situationen. Det är inte alldeles självklart att representanter för bolagets styrelse och ledning anser detsamma. Det finns betydande risker med att inte ha en samsyn i denna fråga. Uppskattas inte de värden som en kommunal ägare tillför bolaget, t ex med avseende på synen på viktiga framgångskriterier eller verksamhetens inriktning, så riskerar den strategiska dialogen att störas.

Resultaten av enkätfrågor riktade till bolagets styrelseordförande och VD avseende deras uppfattning om *det kommunala ägandets betydelse för bolagets verksamhets-*

mässiga utveckling de senaste tio åren visar dock att det offentliga ägandet verkligen har en stor betydelse. Närmare åtta av tio BSO och sex av tio VD anser att det kommunala ägandet haft stor eller mycket stor betydelse för bolagets verksamhetsmässiga utveckling de senaste tio åren. I stort sett ingen anser att betydelsen varit liten eller mycket liten. Resultaten visar med stor tydlighet att den dominerande uppfattningen bland företrädare för bolagen på ägar-, styrelse- och ledningsnivå anser att det kommunala ägandet haft betydelse för verksamhetens utveckling. Kanske ännu viktigare är vad bolagens styrelseordförande och VD anser om denna betydelse för bolagets framtida utveckling. Glädjande nog förefaller betydelsen vara minst lika stor även avseende de kommande tio åren.¹⁹ Resultaten visar att ungefär åtta av tio VD och BSO anser att ägandet kommer att ha en stor eller mycket stor betydelse. I jämförelse med hur respondenterna svarade avseende betydelsen de gångna tio åren är denna andel större. Det kan således antas föreligga en än större medvetenhet avseende det kommunala ägandets betydelse för verksamhetens utveckling de kommande tio åren.

Det finns dock anledning att mera i detalj diskutera dessa förhållande, då det är möjligt att innebörden av den betydelse som ett kommunalt ägande har, skiljer sig åt mellan de olika respondentgrupperna. En indikation på att så kan vara fallet erhålls då vi studerar VD:s och BSO:s uppfattningar om vad som är *typiskt för styrelsens hantering av investeringar i bolagets produktions- och distributionssystem*, så framgår att denna innebörd delvis är olika (se Tabell 2-11 nedan). BSO:s uppfattningar uttrycker i allmänhet ett mer aktivt förhållningssätt från styrelsens sida, medan VD:s uppfattningar speglar ett mer passiv förhållningssätt. Exempelvis anser drygt en fjärdedel av BSO att det är typiskt för styrelsen att vara pådrivande i alla sådana investeringar medan det endast är en VD som anser detta. Avseende investeringar med *stark samhällsnytta* och *miljöförbättrande investeringar* så anser något fler VD respondenter att styrelsen är pådrivande men skillnaden i uppfattningar går ändå kraftigt i sär. Ingen VD respondent ansåg att det är typiskt att *styrelsen ligger bakom förslag till investeringar* medan närmare var femte BSO ansåg detta. Särskilt tydligt blir skillnaden avseende påståendet att *styrelsen tar ställning till de investeringsförslag som bolagsledningen presenterar*. I stort sett samtliga VD respondenter anser att detta

¹⁹ Frågan riktad till styrelseordförande löd: Hur stor betydelse har det kommunala ägande de kommande tio åren, givet de energi- och miljöplaner som finns i kommunen. Frågan till VD löd: Hur stor betydelse har det kommunala ägandet de kommande tio åren, givet de utmaningar som finns för bolaget.

är typiskt för styrelsens hanterande av investeringsärenden medan motsvarande andel för BSO var sex av tio.

Tabell 2-11 Typiska karakteristika för styrelsens agerande

<i>Vad anser du vara typiskt för de investeringar i bolagets produktions- och distributionssystem som hanteras av styrelsen? (Kryssa i ett eller flera alternativ)</i>		<i>VD n=51</i>		<i>BSO n=53</i>	
1	Styrelsen är pådrivande i alla typer av sådana investeringar	1	2%	15	28%
2	Styrelsen är pådrivande i de investeringar som har stark samhällsnytta	6	12%	13	25%
3	Styrelsen är pådrivande i miljöförbättrande investeringar	5	10%	18	34%
4	Styrelsen tar ställning till de investeringsförslag som bolagsledningen presenterar	49	96%	30	57%
5	Styrelsen ligger bakom förslag till investeringar	0	0%	9	17%
6	Olika investeringsförslag diskuteras livligt och initierat av styrelseledamöterna	10	20%	21	40%
7	Inget av ovanstående	0	0%	0	0%

Utifrån VD:arnas perspektiv förefaller inte bolagsstyrelsen inta en speciell aktiv hållning då det gäller att påverka det stationära energisystemets långsiktiga utveckling eller dess lokala miljöbelastning. En klart mer positiv bild av styrelsernas aktivitet och initiativförmåga i investeringsfrågor återfinns dock hos BSO.

Återvänder vi till frågan om den framtida betydelsen av en kommunal ägare, så fann vi ovan att hela åtta av tio VD och BSO ansåg att ägandet kommer att ha stor eller mycket stor betydelse. Mot bakgrund av de skilda uppfattningar som finns avseende styrelsens pådrivande roll så torde VD:s uppfattning snarare ligga i linje med den indirekta styrning som förefaller vara den dominerande bland ägarrespondenterna. Värdet av det kommunala ägandet ligger så att säga bortom direkt påverkan och explicit styrning. Bolagsstyrelsens ordförande kan sägas inta en något mer aktiv hållning och ser som sin uppgift att utöva mer av direkt påverkan på företagets investeringar för att förverkliga kommunala energi- och miljöplaner.

De skillnader i uppfattning om vad som driver företagets investeringar är naturligtvis problematisk. En möjlig förklaring till att VD och styrelseordföranden uppfattar styrelsens agerande i investeringsfrågor så olika kan vara att påverkan sker i andra forum än i bolagsstyrelsen. En möjlighet är t ex att det etableras *formella och/eller informella kontakter mellan ägarrepresentanter, styrelse och bolagens ledning*. Då denna fråga ställdes till respondenterna visade det sig att sådana kontakter är vanligast förekommande.

Närmare sex av tio VD:ar (59%) uppger att det är vanligt eller mycket vanligt att diskutera med kommunstyrelsens ledning inför större beslut. Endast 14 procent anger att de är mycket ovanligt. Även i de fall då energibolaget ingår i ett kommunalt koncernbolag så anger två tredjedelar att det är det vanligt eller mycket vanligt att diskutera större beslut med ledningen för detta bolag. Det finns således flera

möjligheter för kommunledningen att påverka bolagsledningen planer, inte bara direkt utan även indirekt genom förväntningar om framtida mötes utfall.

Även kommunstyrelsens ordförande anser att kontakter med olika bolagsföreträdare är viktig och vanligt förekommande. Hela nio av tio anger att kontakter med energibolagets styrelseordförande och VD är den huvudsakliga källan för att informera sig om bolagets inriktning och framtid. Det är också så att i stort sett samtliga kommunstyrelseordföranden (98 procent) anser att det är mycket viktigt (81 %) eller viktigt (17 %) att bolagets styrelseordförande informerar kommunstyrelsens ledning om energibolagets strategiska diskussioner.

Tabell 2-12 Viktigaste kontakterna för KSO med bolagsföreträdare

<i>Beskriv dina huvudsakliga/viktigaste kontakter med bolagsföreträdare för att informera dig och diskutera bolagets inriktning och framtid. (Kryssa i ett eller flera alternativ.)</i>		<i>KSO n=63</i>	
1	Energibolagets styrelseordförande	57	90%
2	Andra ledamöter i energibolagets styrelse	22	35%
3	Energibolagets VD	55	87%
4	Andra företrädare för bolagets ledning, t ex vVD	13	21%
5	Kommunens koncern-VD	21	33%
6	Medlemmar av kommunstyrelsen	17	27%
7	Företrädare för miljönämnden eller miljöförvaltning	5	8%
8	Andra företrädare för den kommunala förvaltningen	4	6%
9	Annat...	4	6%

Avslutningsvis kan tilläggas att det inte är lika förvånande att styrelseordföranden i nio energibolag av tio anger att de inhämtar synpunkter från koncernledningen i de fall företaget ingår en koncernstruktur och/eller informerar kommunstyrelsens ledning inför större beslut. Lika vanligt är det att bolagets styrelseordförande informerar koncernledningen och kommunledningen om energibolagets strategier. Så kallade förmöten inom partierna eller inom de politiska grupperingarna inför styrelsemöten förekommer endast i tre av tio bolag.

Sammantaget visar detta att det finns ett betydande samspel mellan den politiska nivån och bolagsstyrelsen företrädare inom i stort sett alla bolag och kommuner med energibolag. Frågan om styrelsen är aktiv eller inte kan således vara av mindre betydelse vad gäller att bestämma hur aktivt det kommunala ägarinflytandet egentligen är. Helt klart är att det sker en betydande kommunikation utanför bolagens styrelserum som torde ha en mycket stor inverkan på energibolagets strategiska inriktning. Denna slutsats stämmer även väl överens med den roll som kommunerna ser som karakteristiskt för sitt ägande. Ovan i avsnitt 2.1 så framkom att kontroll, långsiktighet och politiskt perspektiv på verksamheten är de attribut som flest KSO-respondenter anger som karakteristiska för sin ägarroll. Kommunikationen av dessa torde kunna ha

en långtgående påverkan på bolagets strategiska inriktning och de förslag till investeringar som bolagsledningen utarbetar.

2.2.2 Energibolagens styrelser

Även om mycket av ägarstyrningen i de kommunala energibolagen kommer till uttryck utanför styrelsesammanträdena så utgör dessa inte desto mindre viktiga arenor för utveckling, kritisk diskussion och beslut. Styrelsernas sammansättning, kompetens och arbetsformer är viktiga förutsättningar för hur ett sådant arbete bedrivs.

För att skapa en inledande bild över styrelsernas verksamhet så tecknar vi här några av de attribut som är typiska för dessa. Resultaten visar att styrelseordföranden i allmänhet är en erfaren person som i genomsnitt varit ledamot av styrelsen i tio år. I genomsnitt har ordförande innehaft sitt ordförandeskap i lite mer än sju år. I de allra flesta fall är det en man. Endast tio procent av de bolag som ingår i studien hade en kvinnlig ordförande. Ordföranden har eller har haft flera andra styrelseuppdrag. Sådana uppdrag utgörs vanligtvis av bolagsstyrelser i andra kommunala bolag och politiska styrelser på kommunal nivå. Tre av tio ordförande har även erfarenheter från styrelseuppdrag i det privata näringslivet. Sammantaget förefaller i allmänhet erfarenheter från andra styrelseuppdrag vara gedigna hos BSO, även om dessa erfarenheter främst gäller förhållanden för kommunala verksamheter. Hela sju av tio saknar erfarenheter från det privata näringslivet vilket får anses som ett betydande tillkortakommande vad gäller affärsmässig frågeställningar i denna typ av styrelser.

2.2.3 Förutsättningar för samsyn hos styrelse och ledning

I aktiebolag där ägande och ledning representeras av olika personer kan det uppkomma situationer där målbilder, önskvärd agerande och incitamentsstruktur skiljer sig åt. I ett bolag med stark ägarstyrning där värdegrunden spelar en framträdande roll som i kommunala energibolag kan ett sätt att överbrygga dessa skillnader vara att skapa förutsättningar för en kulturell närhet mellan dessa två grupper. Genom en sådan närhet effektiviseras ägarstyrningen. Två sätt att bedöma förutsättningar för en kulturell närhet fångas här dels av det antal år som VD varit verksam i bolaget, dels av VDs tidigare ledningsbefattningar och uppdrag.

I allmänhet är VD:n i de kommunala energibolagen en person som funnits i organisationen under lång tid. Den genomsnittliga anställningstiden hos respondenterna i bolaget uppgår till 14 år och i genomsnitt 9 år som dess VD. De är något längre än för styrelseordföranden.

Granskas svaren mer i detalj så ser vi att närmare sex av tio (57 %) VD:ar har rekryterats direkt till tjänsten som VD, drygt en femtedel (22 %) arbetade fyra år eller kortare innan utnämningen och knappt en fjärdedel (24 %) arbetade mer än nio år innan detta skedde. Så närmare åtta av tio VD:ar i de kommunala bolagen har en relativt kort period i bolagen innan de blev dess VD.

Studerar vi vilka andra ledningsbefattningar som VD innehaft eller i vissa fall fortfarande innehar så finner vi i svars materialet att en fjärdedel av respondenterna har erfarenhet från att arbeta i ledningsgrupp i privata bolag (se Tabell 2-13 nedan). En tredjedel har tidigare erfarenheter från ledningsgrupper i andra energibolag och en mindre andel (16 %) har erfarenhet från andra kommunala bolags ledningsgrupper. Ungefär hälften (51 %) har erfarenhet från andra bolagsstyrelser.

Tabell 2-13 VD:s erfarenheter från andra ledningsbefattningar eller uppdrag

<i>Andra typer av ledningsbefattningar eller uppdrag? (tidigare eller nuvarande)</i>	<i>VD n=51</i>	
Ledningsgrupp för börsnoterat bolag eller statligt	7	14%
Ledningsgrupp för onoterat privat bolag med fler	9	18%
Ledningsgrupp för annat energibolag	18	35%
Ledningsgrupp för annat kommunalt bolag	8	16%
Bolagsstyrelse för börsnoterat bolag eller statligt	0	0%
Bolagsstyrelse för onoterat privat bolag med fler	18	35%
Bolagsstyrelse för kommunalt bolag	18	35%
Politiskt tillsatta styrelser på kommunal nivå (ej b	5	10%
Politiskt tillsatta styrelser på nationell eller interna	0	0%
Inga andra ledningsbefattningar eller uppdrag	9	18%
Totalt	92	180%

Om VD:arna delas in med avseende på tillträdestidpunkt som VD, så finner vi att 14 av 15 VD:ar (93 %) som tillträdde på 2000-talet rekryterats direkt till tjänsten som VD, motsvarande andel för de 36 VD:ar som tillträdde före år 2000 är endast 42 procent. Rekrytering direkt till VD tjänsten har således ökat på 2000 talet. Om vi studerar de två gruppernas tidigare erfarenheter mera i detalj så finner vi att de med kortare anställning som VD (de som anstälts efter år 2000) har drygt hälften (53 %) erfarenheter från ledningsgrupper i privata bolag. Bland de med lång anställningstid (anställda före år 2000) är denna andel endast drygt en av tio (14 %). Andelen med erfarenheter från ledningsgrupper i andra energibolag är även denna mycket olika mellan grupperna. Drygt hälften (53 %) av de VD:ar med kortare tjänstgöringstid har sådan erfarenhet medan motsvarande andel för den andra gruppen är 27 procent. Än större skillnader är det avseende erfarenheter från styrelsearbete i privata onoterade bolag med fler än tio anställda. Där har två tredjedelar (67 %) denna erfarenhet bland de med kortare tjänstgöringstid medan det endast är en fjärdedel med den erfarenheten i den andra gruppen (24 %). Erfarenheter från andra kommunala ledningsgrupper eller bolagsstyrelser är ungefär lika vanliga i de båda grupperna (ca 15 % och 37 %). Bland

de VD:ar som har lång tjänstgöringstid är det en fjärdedel som anger att de inte har några av de efterfrågade erfarenheterna, andelen bland de med kortare tjänstgöringstid är endast 7 procent.

Sammantaget förefaller möjligheterna för en kulturell närhet mellan ägare och företagsledning i de flesta bolag vara relativt goda då den genomsnittliga anställningstiden för VD:n är lång och en betydande andel av de med kortare tjänstgöringstid har erfarenheter från andra energibolag, kommunala bolag och bolagsstyrelser i kommunala bolag. Det som kan sägas vara något anmärkningsvärt är att skillnader i erfarenheter från det privata näringslivet skiljer sig så mycket mellan de som anstälts efter år 2000 och de som anstälts före. Det kan närmast sägas vara något av ett paradigmskifte i synen på VD:s kompetensprofil då den gruppen har en klart mer utbredd erfarenhet från privata näringslivet. Det tyder på att den tidigare utbredda praktiken att rekrytera VD internt i bolaget i princip helt försvunnit. I sammanhanget är det värt att påpeka att fenomenet inte startade år 2000 utan förefaller ha ökat i omfattning allt sedan början av 1990 talet.

Själva styrelserna i dessa bolag består av i genomsnitt av sju personer (ej inkluderat VD, arbetstagarrepresentanter eller suppleanter) men i praktiken så utgörs de allra flesta styrelserna av antingen fem, sju eller nio personer. Andelen kvinnor är i medeltal 1,3 stycken. Hela fjorton styrelser (27 %) saknar kvinnlig representation, 19 st (37 %) har endast en kvinna i styrelsen och 13 stycken (25 %) har två. Resterande styrelser har tre (3 styrelser) fyra (två styrelser) och fem (en styrelse) kvinnliga medlemmar. Av totalt 377 styrelsemedlemmar i de responderande bolagen utgör 67 stycken kvinnor (18 %).

Ett sätt att skapa en djupare relation mellan styrelse och bolagsledning är att utnyttja en arbetande styrelseordförande. Detta är dock inget av företagens som gör.

Att energibolagen är starkt kopplade till den kommunala politiken har styrkts tidigare. Men även energibolagens styrelser är intimt länkade till politisk tillhörighet. Hela 83 procent av styrelserna saknar styrelseledamöter som är partipolitiskt obundna. I de bolag där sådana förekommer är det i genomsnitt 3 stycken per styrelse.

Styrelserna i de svenska kommunala energibolagen sammanträder i genomsnitt 7 gånger per år och en till två av dessa utgörs av heldagssammanträden.

Generellt sett så förefaller medlemskapet i energibolagens styrelser vara relativt stabila över tid vilket gagnar kontinuitet och ansvarstagande medan det kan vara ett hinder för förändringar av styrelsernas kompetensprofil. I genomsnitt har de två medlemmar i

styrelsen som suttit längst suttit 11 år, vilket är ungefär lika länge som den genomsnittlige styrelseordföranden suttit i styrelsen. Drygt åtta av tio styrelser har två medlemmar som suttit mer än sju år.

2.2.4 Styrelsemedlemmarnas kompetens

För att en energibolagsstyrelse skall kunna sägas verka affärsmässigt är det rimligt att anta att styrelsen både besitter allmän kompetens om förutsättningar för hur företag långsiktigt utvecklas och överlever i konkurrens och mer energibranschrelaterad kompetens för att kunna göra kvalificerade bedömningar av möjligheter och hotbilder i företagets omvärld. Till dessa kompetenser torde det vara värdefullt om särskilda specialistkompetenser finns representerade såsom juridisk- finansiell- eller miljö- eller politiskkompetens.

Låt oss inleda med att studera resultaten avseende styrelseordförandens bedömning av den affärsmässiga kompetensen i styrelsen. Även om vi ovan kunde konstatera att styrelseordförande ofta visade sig sakna erfarenheter från det privata näringslivet så kan det naturligtvis till viss del vägas upp av en väl representerad erfarenhet bland de övriga styrelsemedlemmarna. Just detta förefaller vara fallet i en tredjedel av styrelserna där det finns flera ledamöter med gedigen affärsmässig kompetens såsom mångårig erfarenhet från deltagande i bolagsledning. I fyra av tio bolagsledningar finns det åtminstone en ledamot med sådan erfarenhet. Något som dock är mer uppseendeväckande är att det i en nästan en femtedel av bolagsstyrelserna finns ledamöter utan affärsmässig kompetens av betydelse. Överlag indikerar resultaten att det finns en utbredd brist avseende styrelsemedlemmarnas affärsmässig kompetens, i såväl enskilda styrelser som i ett stort antal av styrelserna.

Tabell 2-14 Styrelsernas affärsmässiga kompetens

<i>Hur skulle du karakterisera de affärsmässiga erfarenheterna bland styrelseledamöterna? (Kryssa i ett eller flera alternativ)</i>	<i>BSO n=52</i>	
<i>Flera styrelseledamöter med gedigen affärsmässig erfarenhet (såsom mångårig erfarenhet från deltagande i bolagsledning)</i>	17	33%
<i>Enstaka ledamot med gedigen affärsmässig erfarenhet (såsom mångårig erfarenhet från deltagande i bolagsledning)</i>	21	40%
<i>Flera styrelseledamöter med en god affärsmässig erfarenhet, dock utan egna erfarenheter från deltagande i bolagsledning</i>	15	29%
<i>Enstaka styrelseledamot med en god affärsmässig erfarenhet, dock utan egna erfarenheter från deltagande i bolagsledning</i>	10	19%
<i>Styrelsen har ledamot/möter med en viss affärsmässig kompetens, dock utan egna erfarenheter från deltagande i bolagsledning</i>	15	29%
<i>Styrelsen har ledamöter utan affärsmässig kompetens av betydelse</i>	9	17%

Denna brist bekräftas även då VD ombeds bedöma situationen. Endast en fjärdedel av respondenterna karakteriserar den affärsmässiga kompetensen som hög eller mycket hög. En lika stor andel anser att den är låg eller mycket låg.

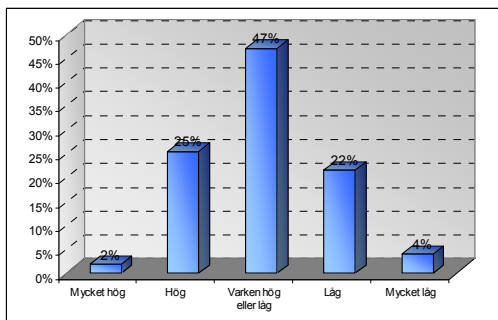


Diagram 2 VD:s bedömning av den affärsmässiga kompetensnivån i styrelsen

Studerar vi styrelseordförandens uppfattning om den energibranschrelaterade kompetensnivån i styrelsen så finner vi att det i en fjärdedel av styrelserna finns flera styrelseledamöter med en gedigen kompetensnivå där personerna ifråga själva arbetat med energibranschrelaterade frågeställningar under många år. En nästan lika stor andel (23 %) har flera medlemmar som styrelseordföranden bedömer har en god branschkunskap utan att själva ha arbetat inom området.

Tabell 2-15 Styrelsernas branschrelaterade kompetens

Hur skulle du karakterisera den energibranschrelaterade kompetensnivån bland styrelseledamöterna? (Kryssa i ett eller flera alternativ)	BSO N=52	
Flera styrelseledamöter med <i>gedigen</i> energibranschrelaterad erfarenhet (t ex arbetat med energibranschrelaterade frågeställningar under många år)	12	23%
Enstaka ledamot med <i>gedigen</i> energibranschrelaterad erfarenhet (t ex arbetat med energibranschrelaterade frågeställningar under många år)	16	31%
Flera styrelseledamöter med en <i>god</i> , dock utan att ha arbetat med energibranschrelaterade frågeställningar	11	21%
Enstaka styrelseledamot med en <i>god</i> dock utan att ha arbetat med energibranschrelaterade frågeställningar	11	21%
Ledamot/möter med en <i>viss</i> energibranschkompetens, dock utan att ha arbetat med energibranschrelaterade frågeställningar	15	29%
Styrelsen har ledamöter <i>utan</i> energibranschkompetens av betydelse	11	21%

VD:s uppfattning om sina styrelsemedlemmars branschmässiga kompetens kan sägas bekräfta denna bild. Endast en femtedel (20 %) anser att den är hög eller mycket hög och en dryg fjärdedel (28 %) anser att den är låg eller mycket låg. Så även inom detta område finns en utbredd kompetensbrist såväl bland enskilda styrelser och i ett stort antal av styrelserna.

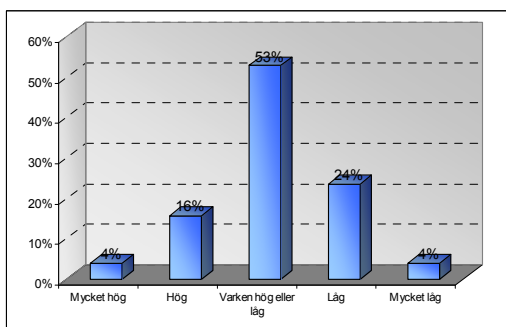


Diagram 3 VD:s bedömning av den branschrelaterade kompetensnivån i styrelsen

Förekomsten av olika typer av specialistkompetenser i styrelserna torde utgöra en viktig kvalitetsgarant vid beslut i komplicerade frågeställningar med svåröverskådliga konsekvenser. Resultaten visar dock att sådan kompetens har en begränsad representation i styrelserna. Sex av tio styrelser besitter personer med finansiell kompetens t ex från bank och finansbranschen eller från finansfunktionen i ett företag. Någon form av politisk kompetens innehar två tredjedelar av styrelserna, främst i form av kommunalråd (43 %). Miljösystemkompetens i form av miljöchef, miljöcontroller eller universitetsutbildad miljöingenjör/miljövetare förekommer i en tredjedel av styrelserna. Juridisk kompetens i form av jurist eller advokat är det endast 13 procent av styrelserna som har. Bland de ytterligare specialistkompetenser som en tredjedel av respondenterna angav själva återfinns bland annat: organisationsutveckling, IT utveckling samt diverse teknisk kompetens.

Tabell 2-16 Specialistkompetenser i styrelserna

<i>Ange vilka av nedanstående specialistkompetenser som finns representerade bland styrelseledamöterna? (Kryssa i ett eller flera alternativ)</i>	<i>BSO n=52</i>	
Finansiell kompetens (t ex från bank- och finansbranschen)	31	60%
Revisorskompetens	11	21%
Juridisk kompetens (t ex jurist, advokat o.d.)	7	13%
Miljösystemkompetens (t ex miljöchef, miljöcontroller eller universitetsutbildad miljöingenjör/miljövetare)	17	33%
Riksdagsledamot (nuvarande eller före detta)	4	8%
Kommunalråd (nuvarande eller före detta)	23	44%
Anställning på statlig myndighet eller departement	7	13%
Ingen av ovanstående	6	12%
Annan betydelsefull specialistkompetens...	17	33%

För att ytterligare stärka styrelsens kompetens genomför samtliga styrelser i undersökningen olika typer av utbildnings och fortbildningsaktiviteter. För att fånga omfattningen och inriktningen på denna så ombads BSO ange vilka av 21 föreslagna aktiviteterna som styrelsen bedrivit under de senaste två åren (se Tabell 2-17 nedan). Resultaten visar att bolagen i genomsnitt erbjudit ungefär hälften av de 21 aktiviteterna. Särskilt vanligt förekommande aktiviteter är att styrelsen genomfört studiebesök på företagets produktionsanläggningar (92 %), informeras av representanter för bolagets värme- och kraftproduktion (87 %) och gjort studiebesök på andra energibolag (74 %). Andra aktiviteter som mer än hälften av bolagen erbjuder är information av representanter för marknads- och kundkontakter, informerats av kommunledningen, deltagit på Svensk Energis/Svensk fjärrvärmes årsmöten, prenumeration på ERA och Fjärrvärmetidningen, informerats om innehållet i ”god sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag” samt erbjudits kurs i styrelsearbete.

Tabell 2-17 Styrelsens utbildnings- och fortbildningsaktiviteter under de senaste två åren

<i>Vilka av nedanstående utbildnings/fortbildningsmöjligheter har erbjudits styrelseledamöter under senaste två åren? (Kryssa i ett eller flera alternativ)</i>	<i>BSO N=52</i>	
Informeras av representant för energibolagets värme/kraftproduktion	45	87%
Informeras av representant för marknads- och kundkontakter	33	63%
Informeras av bolagets miljöchef eller motsvarande	24	46%
Informeras av sakkunnig om handel med utsläppsrätter (t ex ansvarig för bolagets handel)	25	48%
Informeras av representanter för kommunledning	30	58%
Informeras av representanter för holdingbolag/moderbolag till energibolaget	16	31%
Informeras av representanter för annan kommunledning	12	23%
Informeras om innehållet i "Svensk kod för bolagsstyrning"	22	42%
Informeras om innehållet i "God sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag"	30	58%
Studiebesök på företagets produktionsanläggningar	48	92%
Studiebesök på andra energibolag	38	73%
Studiebesök på svensk myndighet eller departement	6	12%
Studiebesök på organisation med EU-anknytning	7	13%
Andra relevanta studiebesök	15	29%
Deltagande på Energitinget	10	19%
Deltagande på Svensk Energis/Svensk Fjärrvärmes årsmöte	28	54%
Prenumeration på ERA	32	62%
Prenumeration på Fjärrvärmetidningen	27	52%
Kurs i styrelsearbete	27	52%
Kurs i företagsekonomi/affärsutveckling	9	17%
Energibranschrelaterade kurser/utbildningar	17	33%
Inget av ovanstående	0	0%

Mot bakgrund av den stora betydelse som ägarna fäster vid miljöfrågan som motiv för sitt ägande så är det något förvånande att knappt hälften av bolagen (47 %) informerats av bolagets miljöchef eller liknande om den då nyligen inrättade handeln med utsläppsrätter.

Sammantaget förefaller styrelserna bedriva en relativt omfattande utbildnings- och fortbildningsverksamhet. Trots detta så uttrycker tre av tio VD:ar att den branschrelaterade kompetensen är låg eller tom mycket låg hos styrelsen.

2.2.5 Ägarnas mål med bolagets verksamhet och de krav som ställs

Vi har tidigare i viss detalj diskuterat motiven till kommunernas ägande av energibolag. Intimt sammanhörande med dessa motiv är naturligtvis de mål som sätts upp för verksamheten. Dessa mål ger inblickar i hur ägarrepresentanterna övergripande ser på hur verksamheten skall bedrivas. Nedan skall vi granska de olika respondentgruppernas bild av de olika mål som ställs på företaget. Inledningsvis konstaterar vi att VD i allmänhet och BSO i synnerhet anser att de mål som uttrycks av ägaren är tillräckligt tydliga (se Tabell 2-18). Granskar vi uppfattningarna ur en storleksindelning så uppträder inga noterbara skillnader mellan grupperna. Den samstämmighet som inledningsvis visades gälla mellan respondentgruppernas uppfattningar avseende ägarens motiv (se Tabell 2-1) styrker även detta resultat.

Tabell 2-18 Tydlighet i ägarens mål

<i>Anser du att ägarens mål är tillräckligt tydliga?</i>	<i>BSO</i>		<i>VD</i>	
	<i>N=52</i>		<i>N=51</i>	
Ja	43	83%	35	69%
Nej	9	17 %	16	31%
Vet ej	0	0 %	0	0%

Hur manifesteras då dessa krav i verksamheten? Innebär det t.ex. att ägarna inför lägre avkastningskrav än vad som skulle varit fallet i ett privat bolag eller att de ställer upp mätbara krav på samhällsnytta etc.?

Om vi inleder med ”ickeekonomiska” krav så ombads BSO att ange vilka mätbara mål som finns angivna i de styrdokument som utfärdats för energibolaget. Svaren i Tabell 2-19 visar att de samhälleliga kraven i allmänhet inte betonas i de mätbara mål som ställs på bolaget. Hela 15 procent av respondenterna anger att det inte finns några mätbara mål angivna i bolagets styrdokument och en lika stor andel anger endast ett mätbart mål av de föreslagna. Det finns dock bolag där flera av de angivna målen finns med. Närmare fyra av tio (37 %) respondenter inkluderar fem eller fler av de föreslagna mätbara målen i bolagens styrdokument.

Tabell 2-19 Styrdokument för mätbara mål

<i>Finns det i något av styrdokumenterna för bolaget <u>mätbara</u> mål avseende nedanstående områden? (Kryssa i ett eller flera alternativ)</i>	<i>BSO</i>	
	<i>n=53</i>	
1 Minskad användning av fossilbränslen (uttryckt t ex i ton eller % av använt bränsle)	22	42%
2 Ökad användning av förnyelsebara bränslen (uttryckt i ton eller % av använt bränsle)	17	33%
3 Utsläpp av koldioxid (uttryckt t ex i ton)	11	21%
4 Utsläpp av koldioxid från fossilbränslen (uttryckt t ex i ton)	6	12%
5 Utsläpp av kväveoxid (uttryckt t ex i ton)	11	21%
6 Utsläpp av svavelutsläpp (uttryckt t ex i ton)	13	25%
7 Ökning av värmeunderlag (t ex Mwh, antal kunder eller anslutna områden)	9	17%
8 Ökning av antalet anslutna villakunder till fjärrvärmevermenätet	17	33%
9 Ökning av kylunderlag (t ex Mwh eller antal kunder)	3	6%
10 Ökning av kraftproduktion från fjärrvärmeanläggningar (Mwh eller antal anläggningar)	5	10%
11 Ökning av värmeproduktion (Mwh eller antal anläggningar)	8	15%
12 Vindkraftsutbyggnad (installerad effekt eller antal)	6	12%
13 Genomförda energieffektiviseringar (t ex MWh, antal kunder eller omsättning)	0	0%
14 Prisnivå (t ex kr eller % under genomsnitt)	13	25%
15 Prissänkning (kr eller %)	1	2%
16 Inget av ovanstående	8	15%
17 Andra mätbara mål...	3	6%
Totalt	153	356%

Svaren uppvisar en stor spridning och inget av målen finns representerat i hälften av företagen. Bland de mål som är mest vanligt förekommande (33 % - 42 %) återfinns minskad användning av fossilbränsle, ökad användning av förnyelsebara bränslen samt ökning av antalet villaanslutna fjärrvärmekunder. Endast 51 procent av respondenterna uppger att styrdokumenterna innehåller mätbara miljömål (alternativen 1 tom 6).

Vanligast (81 %) av dessa bolag uppger att de har mätbara mål för minskning av användning av fossilbränslen. Näst vanligast (63 %) är att ha mätbara mål för ökad användning av förnyelsebara bränslen.

Granskar vi resultaten utifrån en storleksindelning (se Diagram 3) så finner vi att de medelstora bolagen är de som är mest benägna att ange mätbara mål i styrdokument. Något förvånande anger de små bolagen fler mätbara mål än de stora. Speciellt uppseendeväckande är att detta förefaller gälla även mätbara miljömål.

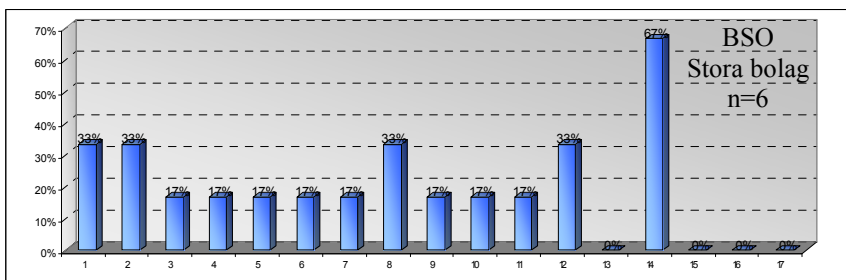
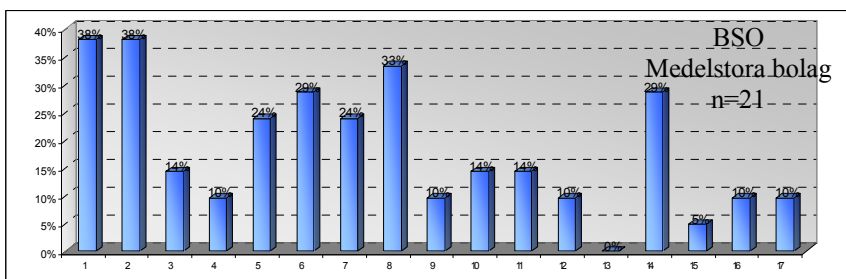
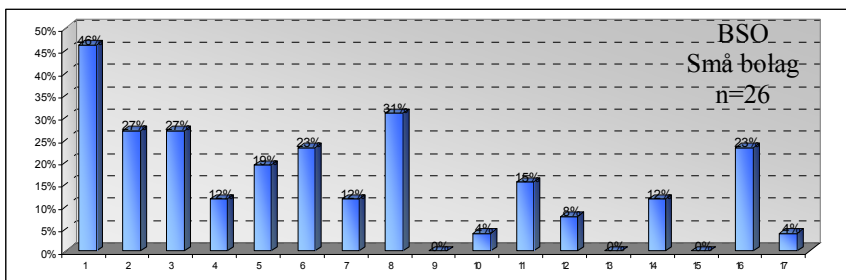


Diagram 3 Styrdokument för mätbara mål uppdelat på storlek (obs olika skalor på x-axeln)

Även om de samhällsnyttiga aspekterna framträder som viktiga så spelar naturligtvis de ekonomiska krav som ställs på bolaget en betydande roll för den verksamhet som bedrivs. Dessutom uttrycker mått och nivåer viktig information om hur ägarna ser på de ekonomiska förutsättningarna för bolaget.

Trots den känslighet som är förknippad med att lämna ut information om ekonomiska krav som ställs på bolaget så har i stort sett samtliga styrelseordförande (50 st) och VD

(47 st) valt att besvara dessa frågor. Den första typen av ekonomiska krav som respondenterna fick möjlighet att ange var vinstkrav eller krav på utdelning/koncernbidrag. Vid en granskning av svaren visar det sig att utdelning och koncernbidrag uppgående till ett visst belopp utgör de vanligaste svaren bland båda dessa respondentgrupper. Detta gäller särskilt för respondenter i medelstora och stora bolag. Om vi adderar de respondenter som istället angivit ett krav på ett visst belopp i vinst så utgör andelen ungefär femtio procent. Lägg även de öppna svaren till detta, där man anger att utdelningen uppgår till en viss procent av eget kapital, borgensåtagande eller kommunala reverser etc., så ökar andelen ytterligare något. En viktig förklaring till detta torde vara kopplingen till ett stabilt heläggande och en ägare vars verksamhet präglas av årliga anslag eller budgetar. Ägarens nivå på sina krav utgörs rimligtvis av en blandning av både kommunala politiska ambitioner och bolagets affärsmässiga omständigheter. Att dra meningsfulla slutsatser om de redovisade nivåerna utan detaljerad kompletterande information är mycket vanskligt, då bolagens verksamhet delvis skiljer sig åt. En viss uppfattning om storleken på utdelningarna kan ändå erhållas. Små bolag har krav på att dela ut i genomsnitt lite drygt sex miljoner i utdelning till ägarna årligen (ca 3 % av omsättningen). Medelstora har krav på att dela ut 33 miljoner i genomsnitt (ca 6 % av omsättningen) och stora bolag har krav på i genomsnitt 63 miljoner (ca 2 % av omsättningen).

Nästa typ av avkastningsmått som respondenterna fick ta ställning till är avkastningsmått där avkastningen ställs i relation till totalt, eget eller sysselsatt kapital. Generellt sett anges denna typ av mått i mindre utsträckning än absolutmått ovan. Ungefär fyra av tio (41 %) av VD respondenterna och en fjärdedel ((24 %) av bolagens styrelseordförande anger något relationsmått. Intressant att notera att det är vanligare att VD anger denna typ av mått i större utsträckning. En förklaring till detta kan vara att bolagets styrelseordförande har en närmare relation med ägaren och dennes politiska verklighet. Nivåerna är, trots få svar från styrelseordförande, relativt lika mellan respondentgrupperna. Det är i sammanhanget viktigt att poängtera att det i energibranschen finns en utbredd praxis att använda bokföringsmässiga värderingar av kapitalbasen. En kapitalbas där skillnaden är betydande mellan en marknadsvärdering och en bokföringsmässig värdering innebär för dessa bolag att värdet på kapitalbasen underskattas. De avkastningsmått som anges i Tabell 2-20 är därför inte så höga som kan förefalla vara fallet. Är exempelvis bolagets marknadsvärde dubbelt så stort som dess bokföringsmässiga värde så är avkastningen endast hälften så stort.

Tabell 2-20 Avkastningsmätt

Avkastningsmätt	BSO n=46				VD n=50			
	Antal	Medel	Median	Max	Antal	Medel	Median	Max
Procentuell avkastning på totalt kapital (Rt)	4	6,3%	6,0%	8,0%	10	6,9%	6,4%	20,0%
Procentuell avkastning på eget kapital (Re)	7	9,9%	10,0%	15,0%	12	9,1%	10,0%	15,8%
Procentuell avkastning på sysselsatt kapital	3	9,3%	8,0%	12,0%	4	6,7%	7,3%	12,3
Procentuell tillväxt	1	10 %	10 %	10 %	2	1%	1%	2%
Soliditet	15	33%	30%	65%	19	30%	30%	60%
Ägaren har inte uttryckt några ekonomiska krav	7				5			

Mot bakgrund av energiverksamhetens långsiktiga kapitaltunga karaktär är det något förvånande att endast en tredjedel av bolagen uppges ha ett soliditetskrav. Möjligtvis skulle det kunna förklaras av såväl en relativt lönsam bransch och en tät kontakt mellan ägare och bolagsföreträdare vid eventuella förändringar av kapitalbasen. En annan möjlighet är att soliditeten spelar mindre roll i bolag vars lån många gånger garanteras genom en s.k. kommunal borgen. Genom att kommunen går in som garant erhåller energibolaget en lägre räntekostnad än vad som annars varit fallet. Genom att detta kapital kan sägas vara likställt med bolagets eget kapital blir soliditetsmättet mindre rättvisande.

I ungefär vart tio bolag anger respondenterna att det inte finns några ekonomiska krav på bolaget.

Bland respondenterna så fanns det 27 bolag (57 %) där både styrelseordförande och VD besvarat frågan. Vid en jämförelse av svaren framkommer att det för flertalet bolag redovisas samma eller snarlika svar. I något enstaka bolag förekommer det skillnader i kravnivåer som är svårförklarliga, t.ex. anger bolagets styrelseordförande ett utdelningskrav på 4,2 miljoner medan VD anger motsvarande krav till 5,7 miljoner kr.

Det är inte bara viktigt att nivån på de ekonomiska kraven är förenlig med företagets ekonomiska situation, det är även viktigt att de ändras då denna situation förändras. En indikation på hur respondentgrupperna ser på de ekonomiska kraven är att fråga hur ofta dessa krav ändras. Är de oförändrade över lång tid kan det indikera att de ekonomiska kraven sätts utan att avspegla verkliga ekonomiska förhållanden utan kan vara historiskt satta på en viss nivå utan djupare analys. Det kan också vara så att de fyller en budgetteknisk uppgift i den kommunala ekonomin som helhet och bör då vara stabila snarare än maximala.

Granskar vi resultaten så anger 40 procent av BSO att nivån på nuvarande ekonomiska krav varit oförändrad 2-5 år och 28 procent att den varit oförändrad i mer än fem år. Studerar vi resultaten ur ett storleksindelning uppträder inga egentliga skillnader mellan grupperna. Det förefaller således som att vissa bolag har en kravsituation som inte nödvändigtvis reflekterar aktuella ekonomiska förhållanden.

Tabell 2-21 Ålder på nuvarande ekonomiska kraven

<i>Nivån på de nuvarande ekonomiska kraven har använts:</i>	<i>BSO n=43</i>	
Mindre än ett år	4	9%
1-2 år	8	19%
2-5 år	17	40%
Mer än fem år	12	28%
Vet ej 4	2	5%

Sammanfattningsvis kan sägas att de kvantifierbara samhällsorienterade och ekonomiska mål som ägarrepresentanterna uttrycker för bolagen i många bolag är relativt få och delvis motsägelsefulla. Trots detta så såg vi ovan i Tabell 2-18 att hela åtta av tio (83 %) av styrelseordföranden och sju av tio (69 %) av VD att målen är tillräckligt tydliga.

För att få perspektiv på vad som ligger bakom de ekonomiska krav som ägaren ställer på bolaget så ombads kommunstyrelsens ordförande att ange vad som är vägledande då nivån på avkastningskravet bestäms. Av de alternativ som angavs (se Tabell 2-22) så förefaller det vanligast att nivån sätts så att den dels signalerar kapitalets alternativa värde för annan kommunal verksamhet, dels signalerar att bolaget bedrivs på ett konkurrenskraftigt och effektivt sätt. Båda dessa alternativ kan sägas spegla behov som kan antas vara viktiga i den kommunala politiken för att skapa legitimitet i ägandet. De mer affärsmässigt orienterade alternativen såsom att relatera risken i bolaget till andra kommunala och privata bolag förefaller inte vara prioriterat utan istället är det istället relativt vanligt (tre av tio bolag) att inkludera en viss säkerhetsmarginal för att minimera risken för förlust för ägarna. Återigen speglar det behovet av att säkerställa legitimitet för fortsatt ägande.

Tabell 2-22 Grunder för fastställande av nivån på avkastningskravet

<i>Verksamhetens avkastningskrav är avgörande för vilka investeringar som kommer till stånd. Det är därför av intresse att förstå vad som är vägledande för Er när ni bestämmer avkastningskravet för det kapital ni binder i bolaget. Ange vad som är vägledande när ni bestämmer nivån på avkastningskravet. (Kryssa i ett eller flera alternativ)</i>	<i>KSO n=63</i>	
skall spegla verksamhetens relativa risknivå i förhållande till andra kommunala bolag	7	11%
skall spegla verksamhetens relativa risknivå i förhållande till andra privata bolag	7	11%
skall spegla värdet av det bundna kapitalet i energibolaget relativt användning i annan kommunal verksamhet	23	37%
skall spegla den nivå på avkastning som tidigare genererats av bolaget	13	21%
skall spegla ägarnas önskemål om att bolaget bör bedrivs mer effektivt	13	21%
skall innehålla en viss säkerhetsmarginal för att minimera risken för förlust för ägarna	19	30%
skall spegla ägarnas önskemål om att begränsa investeringsvolymen	2	3%
skall signalera att bolaget är konkurrenskraftigt och effektivt	28	44%
Totalt	112	1,778

Vi har nu studerat såväl vilka mått som används för det ekonomiska kravställandet de nivåer som används och grunderna för hur de sätts. Vad vi inte har studerat är hur pass väl dessa bolag möter de ekonomiska krav som ställs. Då möjligheterna att mer

rättvisande analysera lönsamheten i olika energibolag i dagsläget är begränsade, bl.a. beroende på: avsaknad av marknadsvärderingar och olikheter i verksamhetsförutsättningar så väljs här att granska respondentgruppernas uppfattningar om hur de ekonomiska kraven uppfylls. De ombads ta ställning till resultat, finansiell ställning, resultatens stabilitet och risken i verksamheten.

Resultaten i Tabell 2-23 nedan visar att samtliga respondentgrupper anser att bolagen uppfyller eller tom överträffar ställda krav på ekonomiskt resultat. Detta förefaller även ha varit fallet för de allra flesta under en längre tid, då sex av tio bolag bedömer att den finansiella ställningen är stark eller mycket stark. Resterande anser att den är tillfredsställande. Samtliga respondenter anser vidare att bolagets avkastning fyller de behoven av stabilitet. Risken i energibolagets verksamhet bedöms inte helt överraskande som måttlig eller låg av de allra flesta respondenter.

Tabell 2-23 Uppfattningar om energibolagens ekonomiska situation

<i>Hur skulle du karakterisera energibolagets ekonomiska resultat under 2004?</i>	<i>KSO</i> <i>n=63</i>		<i>BSO</i> <i>n=52</i>		<i>VD</i> <i>n=51</i>	
Överstiger vida ställda krav	0	0%	2	4%	6	12%
Överstiger ställda krav	19	30%	23	44%	20	39%
Möter ställda krav	35	56%	21	40%	20	39%
Möter knappt ställda krav	9	14%	5	10%	4	8%
Möter inte alls ställda krav	0	0%	1	2%	1	2%

<i>Hur skulle du karakterisera energibolagets finansiella ställning vid 2004 års slut?</i>	<i>KSO</i> <i>n=62</i>		<i>BSO</i> <i>n=52</i>		<i>VD</i> <i>n=51</i>	
Mycket stark	15	24%	16	31%	15	29%
Stark	22	35%	17	33%	17	33%
Tillfredsställande	23	37%	17	33%	16	31%
Svag	1	2%	2	4%	3	6%
Mycket svag	1	2%	0	0%	0	0%

<i>Anser du att bolagets avkastning under de fem senaste åren är tillräckligt stabil?</i>	<i>KSO</i> <i>n=63</i>		<i>BSO</i> <i>n=52</i>	
Ja	40	63%	30	70%
Ja, men större stabilitet vore önskvärt	17	27%	10	23%
Nej	6	10%	3	7%
Stabiliteten i resultaten spelar mindre roll	0	0%	0	0%

<i>Hur skulle du karakterisera den ekonomiska risken i energibolagets verksamhet?</i>	<i>KSO</i> <i>n=63</i>		<i>BSO</i> <i>n=52</i>		<i>VD</i> <i>n=51</i>	
Mycket hög risk	0	0%	0	0%	0	0%
Hög risk	2	3%	3	6%	5	10%
Måttlig risk	36	57%	30	58%	26	51%
Låg risk	20	32%	15	29%	18	35%
Mycket låg risk	5	8%	4	8%	2	4%

Även om kommunstyrelsens ordföranden är något mindre entusiastiska till det ekonomiska resultatet än ordförande i bolagsstyrelsen och VD så är samstämmigheten mellan respondentgrupperna förbluffande stor. Överlag torde det indikera att synen på

de ekonomiska prestationerna är relativt okontroversiell. Vidare kan konstateras att det är en bransch som förefaller leva i relativ välmåga utan bolag som underpresterar.

2.3 Energibolagens investeringspraktik

Energibolagens framtida utveckling definieras i stora stycken av de investeringsbeslut som fattas. Mot bakgrund av det kommunala ägandet, verksamhetens kapitaltunga karaktär och beroende av långsiktighet, fångas mycket av bolagsstyrningens bakomliggande drivkrafter i energibolagens investeringar och den investeringspraktik som formar dessa beslut. De beslutsunderlag och olika beslutskriterier som används kan blottlägga inte bara bakomliggande antaganden och drivkrafter utan även visa på tillkortakommanden som kan vara till förfång för såväl bolaget som samhället. Tvärt om mot vad som ibland förefaller vara fallet, så är investeringars lönsamhet ingen exakt vetenskap. Använda analysmetoder och beslutskriterier har en betydande påverkan på vilka investeringar som bedöms som lönsamma. I en tid som präglas av en betydande investeringsaktivitet är det avgörande att beslut och ickebeslut fattas på sunda ekonomiska analyser. I resultatkapitlets tredje avsnitt kartläggs innehållet i de beslutsunderlag som används vid investeringsutvärderingar, hur långa använda kalkylhorisonter är, vilka beslutskriterier som avgör om investeringar är lönsamma eller ej samt innehållet och nivåer på de kalkylräntor som används.

2.3.1 Beslutsunderlagets betydelse

Inledningsvis granskar vi hur viktiga bolagens styrelseordföranden och VD anser att de olika delarna av beslutsunderlaget är för beslut om produktionsrelaterade investeringar (se Tabell 2-24 nedan). Resultaten visar både på en stor bredd i beslutsunderlagen och en samsyn kring delarnas betydelse. Ganska väntat utgör de ekonomiska konsekvenserna de som anses vara mest betydelsefulla men även andra delar som kan sägas vara förutsättningar för att genomföra en aktiv påverkan på lokal miljöpåverkan och det lokala energisystemets utformning bedöms viktiga. En viktig del i detta utgörs uppenbarligen även av beskrivningar av de motiv som berättigar investeringens genomförande.

Tabell 2-24 Betydelsen av beslutsunderlagets olika delar

Hur viktiga är enligt din uppfattning de olika delarna av beslutsunderlaget i beslut om produktionsrelaterade investeringar?	BSO						VD					
	5	4	3	2	1	Medel	5	4	3	2	1	Medel
	Mycket viktigt			Oviktigt			Mycket viktigt			Oviktigt		
Redogörelse av investeringens ekonomiska konsekvenser för bolaget i stort, t ex avseende bolagets lönsamhet, soliditet, ökade behov av lån etc.	43	9	1	0	0	4,8	36	13	2	0	0	4,7
	81%	17%	2%	0%	0%		71%	25%	4%	0%	0%	
Sammanställning av investeringens årliga kassaflöden	12	23	13	3	0	3,9	18	14	15	3	0	3,9
	24%	45%	25%	6%	0%		36%	28%	30%	6%	0%	
Investeringens lönsamhet (uttryckt i de beslutskriterier som används)	18	24	8	1	0	4,2	25	19	6	1	0	4,3
	35%	47%	16%	2%	0%		49%	37%	12%	2%	0%	
Redogörelse för finansieringslösning	15	17	18	1	0	3,9	5	16	19	8	2	3,3
	29%	33%	35%	2%	0%		10%	32%	38%	16%	4%	
Redogörelse för avtal (t ex olika gentemot leverantörer och försäkringsbolag)	7	17	23	3	0	3,6	3	11	19	14	2	3,0
	14%	34%	46%	6%	0%		6%	22%	39%	29%	4%	
Redogörelse av risker i investeringen	30	19	3	0	0	4,5	21	22	7	1	0	4,2
	58%	37%	6%	0%	0%		41%	43%	14%	2%	0%	
Beskrivning av de motiv som berättigar investeringens genomförande	26	14	11	0	0	4,3	22	22	7	0	0	4,3
	51%	27%	22%	0%	0%		43%	43%	14%	0%	0%	
Beskrivning av investeringens tekniska utformning	2	12	26	9	1	3,1	2	7	16	21	4	2,6
	4%	24%	52%	18%	2%		4%	14%	32%	42%	8%	
Beskrivning av investeringens effekter på energiproduktionen	21	20	9	1	0	4,2	12	19	17	2	0	3,8
	41%	39%	18%	2%	0%		24%	38%	34%	4%	0%	
Miljökonsekvensutredning	23	18	11	0	0	4,2	11	26	12	2	0	3,9
	44%	35%	21%	0%	0%		22%	51%	24%	4%	0%	
Muntlig dragning och diskussion med bolagsledningen	22	19	7	2	0	4,2	21	22	7	0	0	4,3
	44%	38%	14%	4%	0%		42%	44%	14%	0%	0%	

Investeringens ekonomiska fundamenta har inte så förvånande en mycket stor betydelse för investeringsbeslutet. Det är då naturligtvis av stor betydelse att denna del av beslutsunderlaget tas fram och hanteras på ett kompetent sätt. Vi skall här granska innehållet i tre komponenter i kalkylen som var och en har betydande påverkan på storleken på den framräknade lönsamheten i en produktionsrelaterad investering. Den första av dessa utgörs av den *ekonomiska livslängden* som används för produktionsrelaterade investeringar. En för kort eller lång kalkylhorisont, givet den ekonomiska livslängden, leder till att företaget över- eller underinvesterar. Den andra utgörs av de *beslutskriterier* som är vägledande för att avgöra vad som bedöms vara erforderlig lönsamhet för en investering. Slutligen, den tredje kalkylkomponenten utgörs av *kalkylräntans* storlek och konstruktion. För att undvika att genomföra olönsamma investeringar eller avstå lönsamma, så är det viktigt att nivån på kalkylräntan verkligen utgör en uppskattning av såväl verksamhetens framtida lönsamhet som dess genomsnittliga kapitalkostnad.

2.3.2 Kalkylhorisont

En bedömning av en investeringens lönsamhet bygger på uppskattningar av de kassaflöden (in- och utbetalningar) som investeringen ger upphov till varje år under investeringshorisonten. Varje års kassaflödena justeras (diskonteras) sedan med kalkylräntan så att de representerar storlek vid investeringspunkten. Investeringens

värde bedöms genom att reducera de diskonterade kassaflödena med grundinvesteringsbeloppet. För att rätt antal år skall ingå i kalkylen måste en bedömning göras av kalkylhorisonten. En korrekt uppskattad kalkylhorisont bygger på investeringens ekonomiska livslängd, vilken utgörs av den kalkylhorisont med det högsta nuvärdet. Det antas här att efter en viss tidpunkt sjunker det ackumulerade nuvärdet beroende att anläggningen förslits och kräver kostsamt underhåll etc. Det är dock svårt i praktiken att göra uppskattningar av denna tidpunkt för energiproducerande anläggningar och flera olika tillvägagångssätt finns för att hantera denna svårighet.

Bolagens kalkylhorisonter fångades genom att VD-respondenten ombads ange om följande tre metoder nyttjades i företaget och de tidsperioder som därvid användes

- a) projektets hela livslängd med maximerad bortre horisont
- b) standardtider
- c) projektets livslängd utan bortre horisont
- d) skattemässig avskrivningstid
- e) avskrivningarnas livslängd

Resultaten i Tabell 2-25 visar att kalkylhorisonterna varierar betydligt mellan företagen. Detta är intressant då det rör sig om liknande investeringar. Detta kan medföra att bedömningarna avseende olika investeringars lönsamhet varierar kraftigt mellan bolagen. I bilaga 8 visas fördelningen av den maximala bortre horisonten samt de standardtidskombinationer som angivits.

Tabell 2-25 Använda kalkylhorisonter

<i>Vilket tidsperspektiv används i era investeringskalkyler avseende energiproduktion (välj svarsalternativ bland nedanstående tre undergrupper)</i>						
Projektets hela livstid, men maximalt: år						
Antal svar						33 st 65%
Medel						23 år
Median						20 år
Min						5 år
Max						40 år
Någon av standardtiderna: X, Y och Z år						
	X	Y	Z			
Antal svar	19 st	37%	14 st	27%	10 st	20%
Medel	14 år		18 år		22 år	
Median	15 år		15 år		20 år	
Min	5 år		10 år		10 år	
Max	40 år		40 år		40 år	
Projektets hela livstid, oavsett hur lång den är						
Skattemässig avskrivningstid						8 st 16%
Ingående avskrivningars beräknade livslängd						2 st 4%
Vet ej						19 st 37%
Annat...						0 st 0%
						1 st 2%

Det är naturligtvis mycket svårt att bedöma vad som kan antas vara en rimlig kalkylhorisont. Möjligtvis kan det konstateras att mindre än 15 års kalkylhorisont torde vara i kortaste laget för infrastrukturella investeringar.

2.3.3 Beslutskriterier

Låt oss nu övergå till de *beslutskriterier* som används för att avgöra en investerings attraktivitet. För att erhålla kunskap om vilka beslutskriterier som används ombads bolagens styrelseordförande och VD att ange vilka de använder (se Tabell 2-26 nedan). Men innan vi presenterar resultaten skall vi här först kortfattat förklara innebörden av dessa. Beslutskriteriet *återbetalningstid* beaktar endast de ekonomiska konsekvenser som investeringen ger upphov till fram till att återbetalningstidpunkten infaller. Investeringens framräknade återbetalningstidpunkt (tidpunkten då investeringens diskonterade nettokassaflöden är lika stora som det ursprungliga grundinvesteringsbeloppet) jämförs sedan med en i företaget antagen norm för acceptabel återbetalningstid. Lönsamma investeringar matchar eller underskrider återbetalningstiden. Denna norm är godtyckligt vald men kan i bästa fall sägas fånga; lönsamheten i liknande tidigare investeringar, beslutsfattarens likviditetspreferenser och riskbedömningar. Användandet av detta kriterium är dock behäftat med ett antal svagheter som kan leda till att icke önskvärda beslut fattas såsom t ex att inte hela investeringens värde beaktas i beslutet. En mindre omtalad effekt är att användningen av återbetalningstid som beslutskriterium leder till att beslutsfattare ställer onödigt höga ekonomiska krav på sina investeringar. Genom att inte bara belasta investeringens kassaflöden med kalkylräntan utan även kräva att investeringen är återbetald före en viss tidpunkt (t ex 10 år), så ställs (ofta omedvetet) högre krav på lönsamhet jämfört med om den bara belastas med kalkylräntan. Nedan i Diagram 4 framgår de implicita avkastningskrav som ställs vid användandet av olika kalkylräntor och krav på återbetalningstid.²⁰

²⁰ En utförligare beskrivning av den implicita kalkylräntans framräknande ges i Sandoff, Svahn, Overland och Helgstedt, 2005.

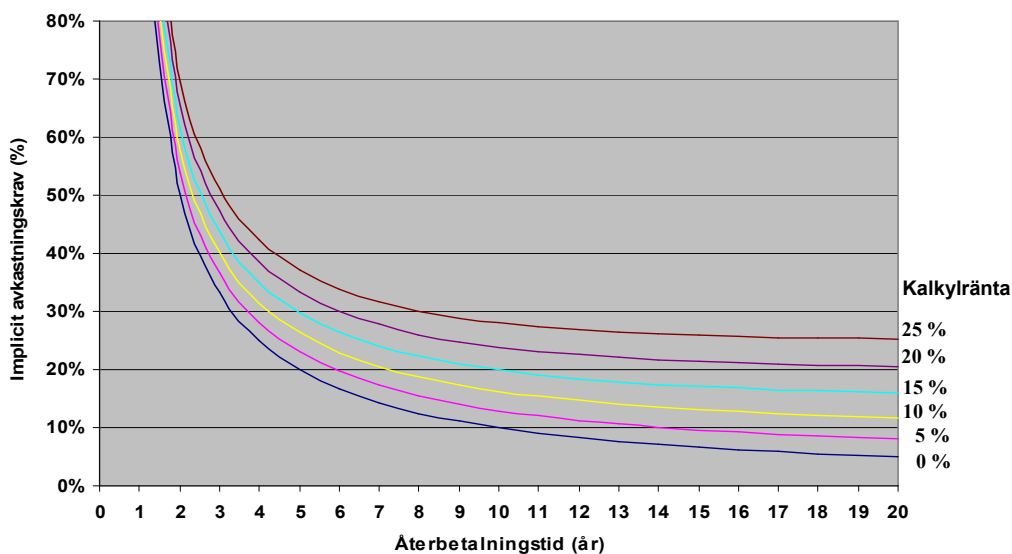


Diagram 4 Implicit avkastningskrav för olika återbetalningstider och kalkylräntenivåer

Används investeringens *nuvärde* som beslutskriterium så bedöms investeringar med ett positivt nuvärde som lönsamma. Nuvärdet är differensen mellan investeringens totala diskonterade nettokassaflöden och det ursprungliga grundinvesteringsbeloppet. Baseras antaganden om kalkylräntenivå och kalkylhorisont på kompetenta bedömningar av ekonomisk fundamenta så motsvarar nuvärdet investeringens förväntade värde för företaget.

Investeringens *internränta* utgörs av den implicita ränta som krävs för att investeringens samlade nettokassaflöden skall erhålla nuvärdet noll. Ju högre nuvärde en investering har, ju högre är dess internränta. En hög internränta belastar framtida kassaflöden hårdare och minskar således nuvärdet mer. Beslutskriteriet är behäftat med ett antal komplikationer som gör att det bör användas med omsorg. Särskild försiktighet bör iakttagas i situationer där den framräknade internräntan vida överstiger företagets kalkylränta, där investeringen innebär betydande tilläggsinvesteringar eller där val mellan olika investeringar görs på grundval av deras internränta.

Investeringens *kapitalvärdekvot* beräknas genom att nuvärdet ställs i relation till det ursprungliga investeringsbeloppet. På så sätt erhålls ett relationsmått som anger vinst per investerad krona. Särskilt användbart är detta beslutskriterium då kapitaltillgången är begränsad och det finns möjlighet att välja mellan flera olika investeringar.

Övriga beslutskriterier (*räntabilitet, EVA, produktkalkylering* eller *kostnadsberäkning*) kan inte sägas fånga investeringens ekonomiska konsekvenser på ett tillfredställande sätt och saknar därför i princip beslutsrelevans. *Realloptioner* bygger på nuvärde som

beslutskriterium, men själva beräkningsmetoden ser investeringen som en real option vars värde beräknas genom uppskattning av de olika framtida handlingsalternativ som är kan uppstå i och med att investeringen genomförs. Metoden är beräkningstekniskt relativt komplicerad men kan vara ändamålsenlig vid större infrastrukturella investeringsbedömningar.

Om vi nu efter denna inledande beskrivning av beslutskriteriernas innehåll granskar i vilken utsträckning de kommer till användning i bolagen i Tabell 2-26. Inte så förvånande och i likhet med tidigare studier (se t ex Sandoff, 2002) så anger såväl bolagens styrelseordförande som VD att återbetalningstid är det viktigaste beslutskriteriet. Hela 8 av tio respondenter anger detta alternativ.

Tabell 2-26 Kriterier för bedömning av investeringars lönsamhet

Ange de viktigaste kriterierna för att utvärdera en investerings ekonomiska attraktivitet. (Kryssa i ett eller flera alternativ)	BSO n=53		VD n=51	
Återbetalningstid (pay back)	43	83%	41	80%
Nuvärde (NPV, nettonuvärde, diskonterat värde)	7	13%	25	49%
Internränta (IRR)	4	8%	15	29%
Kapitalvärdekvot (nuvädet/grundinvestering)	4	8%	1	2%
Räntabilitet (Rt, ROI, ROE, el dyl)	14	27%	12	24%
EVA, MVA eller annan "Value added"-metod	0	0%	2	4%
Realoptioner	0	0%	0	0%
Produktkalkylering eller annan vinstberäkning	22	42%	12	24%
Endast kostnadsberäkning	1	2%	1	2%
Vet ej	1	2%	0	0%
Andra...	1	2%	4	8%

Det faktum att återbetalningskravet blir högre än kalkylräntekravet gör att detta blir styrande (snarare än kalkylräntan) i uppfattningar om investeringars lönsamhet. Trots att en betydande andel av bolagen, enligt svaren i VD-enkäten, även använder det teoretiskt mer tilltalande nuvärdet som beslutskriterium så torde inte detta vara utslagsgivande då återbetalningstiden ställer ett högre krav på investeringen för att bedömas som lönsam. Om vi antar att investeringar genomförs så länge de bedöms uppfylla använda beslutskriterier så indikerar detta att svenska kommunala energibolag ställer högre krav på sina investeringar än vad som borde vara ekonomiskt nödvändigt.

2.3.4 Kalkylräntenivå och dess innehåll

Denna negativa och säkerligen i många fall omedvetna effekt blir ju självklart mindre påfallande om de uppställda återbetalningskraven är långa. Om t ex ett bolag kräver en minsta återbetalningstid på 20 år så blir det implicita avkastningskravet endast några procent högre än kalkylräntan. Studerar vi respondenternas angivna svar rörande använd återbetalningstid så finner vi i Tabell 2-27 att medelvärdet för responderande företag är ca 12- 14 år.

Tabell 2-27 Krav på investeringsprojekt

<i>Vid vilka gränser i allmänhet accepteras eller förkastas en produktionsrelaterad investering som styrelsen tar ställning till? (Ange ett eller flera svar)²¹</i>						
<i>Beslutskriterium</i>	<i>Återbetalningstid kortare än ...år</i>		<i>Internränta större än ...%</i>		<i>Räntabilitet större än ... %</i>	
	<i>BSO</i>	<i>VD</i>	<i>BSO</i>	<i>VD</i>	<i>BSO</i>	<i>VD</i>
<i>Resondentgrupp</i>						
<i>Antal svar /</i>	25/	25/	5/	12/	2/	5/
<i>% av totalt antal svar</i>	48%	49%	10%	24%	4%	10%
<i>Medel</i>	14	12	5,9%	7,3%	8,0%	7,2%
<i>Median</i>	12	10	7,0%	7,5%	8,0%	8,0%
<i>Min</i>	5	1	3,0%	2,0%	6,0%	3,0%
<i>Max</i>	40	30	8,5%	10,0%	10,0%	10,0%

Om vi studerar de nominella kalkylräntorna som anges av respondenterna (se Tabell 2-28 nedan) så ligger medelvärdet av dessa runt sex procent. Använder vi denna nivå för att beräkna den implicita kalkylräntan vid en återbetalningstid runt 12 till 14 år finner i av diagram 4 att den överstiger tio procent. Om denna praktik är signifikant för branschen som helhet så torde det innebära att flera investeringar som utifrån en traditionell nuvärdesbedömning skulle ha bedömts lönsamma undanhålls från genomförande. I en tid som präglas av omställningen mot ett mer hållbart energisystem torde det göra att existerande anläggningar behålls i drift längre än nödvändigt och att fjärrvärmenätet inte når en så hög penetration som skulle kunna vara möjlig.

Tabell 2-28 Kalkylräntekrav på investeringar

<i>Vilken är den kalkylränta ni använder generellt för att beräkna lönsamheten i energiproduktion?</i>					
<i>Resondentgrupp</i>	<i>BSO</i>		<i>VD</i>		
	<i>...% real</i>	<i>...% nominell</i>	<i>...% real</i>	<i>...% nominell</i>	
<i>Antal svar /</i>	15/	13/	28/	27/	
<i>% av totalt antal svar</i>	29%	25%	55%	53%	
<i>Medel</i>	5,4%	5,8%	5,1%	6,2%	
<i>Median</i>	5,0%	6,0%	5,0%	6,0%	
<i>Min</i>	3,0%	3,0%	2,0%	4,5%	
<i>Max</i>	12,0%	8,0%	8,0%	9,0%	
<i>Vi använder ingen kalkylränta</i>	14/		3/		
	27%		6 %		

Nivån på medelvärdet av angivna kalkylräntorna ligger runt sex procent. Det är naturligtvis inte görligt att bedöma huruvida denna nivå är rimlig för de studerade energibolagen. Kalkylräntan i bolagen beror bl.a. på produktionsförhållanden, bränslen, kundstruktur, och finansiell struktur i bolaget. Det kan dock sägas att vid tiden för studien med låg inflation och extremt låga räntor, så framstår medelvärdet som rimligt men det bör nog inte vid den tidpunkten varit högre än så.

²¹ Ingen respondent angav alternativen kapitalvärdekvot eller nuvärde som beslutsriterium.

Kalkylräntenivån förändras naturligtvis då företagets finansiella och driftsmässiga förhållanden förändras. Likt avkastningskravet ovan så är det viktigt att nivån på kalkylräntan speglar de förhållanden som gäller i dagsläget. VD ombads ange hur länge nuvarande kalkylräntekrav har använts. Resultaten i Tabell 2-29 uppvisar ungefär samma fördelning som för åldern på bolagens ekonomiska krav (Tabell 2-21). Det förefaller dock finnas något fler bolag som har ett kalkylräntekrav som är äldre än fem år.

Tabell 2-29 Ålder på nuvarande kalkylräntenivå

<i>Nuvarande kalkylräntenivå har använts:</i>	<i>VD n=48</i>	
Mindre än ett år	6	13%
1-2 år	13	27%
2-5 år	20	42%
Mer än fem år	9	19%

Det kan vara värt att påminna om resultaten i Tabell 2-20 som handlade om avkastningskrav på energibolaget. Vi noterade där att nivån på räntabilitetskraven torde vara relativt låga eftersom de krav som angavs av BSO och VD respondenterna med allra största sannolikhet baserade sig på bokföringsmässiga förhållanden. Om vi gör antagandet att bolagens marknadsvärde överstiger det bokförda värdet på tillgångarna så är avkastningskravet lägre än det som angavs. Som vi konstaterat tidigare så kommer nya investeringar, vars lönsamhet baseras på marknadsvärderade bedömningar av årliga kassaflöden, att framstå relativt sett som mindre lönsamma än existerande anläggningar. Intressant nog är avkastningskravet på totalt kapital mycket likt de här ovan angivna nominella kalkylräntekravet. Kan det innebära att beslutsfattare i bolagen helt enkelt likställer avkastningsmättet på totalt kapital med kalkylräntan?

Då vi bad VD ange hur kalkylräntan bestäms så framgår att det i en fjärdedel av bolagen är just så att kalkylräntan sätts mot bakgrund av ägarens avkastningskrav på totalt kapital! I ett av tio bolag hanteras kalkylräntan än mer styvmoderligt och bestäms helt enkelt utifrån en viss procentsats som används i företaget.

Ett mer teoretiskt tilltalande tillvägagångssätt utgörs av att försöka skatta den genomsnittliga finansieringskostnaden för företagets egna och lånade kapital. Detta görs genom att summera det viktade räntekravet för respektive kapitalslag. För att erhålla den vägda genomsnittliga kapitalkostnaden efter skatt så måste

kapitalkostnaden för det lånade kapitalet minskas med den skattelindring som uppkommer genom att räntor för lånat kapital är avdragsgilla.²²

$$\text{Genomsnittlig finansieringskostnad} = \frac{E}{V} R_e + (1 - T_c) \frac{S}{V} R_s$$

där: E = marknadsvärdet av företagets egna kapital
 S = marknadsvärdet av företagets skulder
 V = marknadsvärdet av hela företaget, dvs. $E + S$
 R_e = ägarnas avkastningskrav på det egna kapitalet
 R_s = långivarnas räntekrav på företagets skulder
 T_c = företagets skattesats

Företagets genomsnittliga finansieringskostnad²³ anses vara ett bra mått på kalkylräntan för de investeringar som görs inom företagets normala verksamhet.

I hälften av de responderande bolagen bestäms kalkylräntan genom denna metod. Den allra mest förekommande metoden, som används av två tredjedelar av respondenterna, kan sägas vara en variant av denna metod. Effekterna av andelarna för eget och lånat kapital och avkastningskravet på det egna kapitalet slås helt enkelt samman i ett riskpålägg som adderas till företagets låneränta. Även denna metod är förenlig med finasteoretiska utgångspunkter och kan sägas ha fördelen av att vara transparent i sin uppbyggnad men saknar tydlighet avseende metod för att bedöma ett rimligt riskpålägg. Denna nackdel torde vara så betydande att metoden inte kan rekommenderas.

²² Eftersom vinsten till aktieägarna (dvs ägarnas avkastningskrav) är resultatet efter det att skatten betalats, så är redan ägarnas avkastningskrav beräknat efter bolagsskatt.

²³ Denna metod brukar i engelsk litteratur benämnas WACC vilket är en förkortning av "Weighted Average Cost of Capital".

Tabell 2-30 Metod för att bestämma kalkylräntan

<i>Hur bestäms kalkylräntan?</i>	<i>VD n=26</i>	
Traditionell procentsats i företaget	2	8%
Traditionell procentsats som följer ägarens/ägarnas avkastningskrav på bolaget	7	27%
En sammanvägning av räntekostnader för lån och avkastningskrav på det egna kapitalet	13	50%
Kalkylräntan likställs med låneräntan	6	23%
Företagets låneränta plus riskpålägg	17	65%
Vet ej	0	0%
Annat...	3	12%

Även om hälften av bolagen använder sig av den genomsnittliga kapitalkostnaden, så fordrar metoden att dessa andelar värderas utifrån ett marknadsvärde. Tyvärr visar dock resultaten i Tabell 2-31 att över hälften av dessa bolag använder bokförda värden. Återigen om det kan antas föreligga skillnader mellan en marknadsvärdering och en bokföringsmässig värdering så blir kapitalandelarna missvisande. Speciellt torde detta gälla andelen av det egna kapitalet.

Tabell 2-31 Metod för att beräkna kapitalslagets andelar

<i>Hur bestäms kapitalandelarna vid sammanvägningen av olika avkastningskrav?</i>	<i>VD n=13</i>	
Bokförda värden av skulder och eget kapital	7	54%
Marknadsvärderade skulder och eget kapital	4	31%
Vet ej	2	15%
Annat...	0	0%

Något mer upplyftande är resultaten avseende värderingen av kapitalkostnaden för det lånade kapitalet. Där är det något fler än hälften som använder marknadsräntor för motsvarande lån.

Tabell 2-32 Metod för att bestämma kostnaden för lånat kapital

<i>Vilken ränta används för att bestämma avkastningskravet/räntekostnaden för lånat kapital?</i>	<i>VD N=13</i>	
Lånekostnaden enligt redovisningen	6	46%
Marknadsräntan på motsvarande lån	7	54%
Vet ej	0	0%
Annat...	0	0%

Slutligen studerar vi respondenternas angivna metod för att bestämma avkastningskravet för det egna kapitalet. Utifrån ett teoretiskt perspektiv är det vanligt att anföra CAPM som metod för att beräkna hur företagets tillgångar prissätts av marknaden.²⁴ Denna prissättning baseras på ett företags förväntade risk i relation till

²⁴ CAPM är en förkortning av engelskans Capital Asset Pricing Model.

dess förväntade avkastning. Då de kommunala energibolagen inte är noterade har metoden betydande nackdelar eftersom den bygger på uppskattningar av förväntad volatilitet i företags kassaflöden. Vanligtvis beräknas denna volatilitet utifrån volatiliteten i aktien. Det är därför inte så förvånande att endast två av respondenterna (15 %) anger denna metod. Den huvudsakliga metoden bygger på att använda ägarnas avkastningskrav. Av Tabell 2-20 ovan framgick att denna var ca 9-10 procent. Det bör återigen observeras att detta avkastningskrav används på en bokföringsmässig värdering av det egna kapitalet vilket, om marknadsvärdet är högre, inte är så högt i realiteten.

Tabell 2-33 Metod för att bestämma avkastningskravet på eget kapital

<i>Hur bestäms avkastningskravet för det egna kapitalet?</i>	<i>VD n=13</i>	
Ägarnas avkastningskrav	8	62%
Räntabilitet på det egna kapitalet	3	23%
CAPM eller liknande volatilitetsmetod	2	15%
Framtida vinster i relation till marknadsvärderat eget kapital	0	0%
Obligationsränta plus riskpålägg	0	0%
Vet ej	0	0%
Annat...	0	0%

Sammantaget visar resultaten att praxis i svenska kommunala energibolag förlitar sig en hel del på förenklingar och tumregler för att bestämma avkastningskravet på sina produktionsinvesteringar. Mot detta kan naturligtvis riktas kritik, speciellt då branschföreträdare ofta hänvisar till bristande lönsamhet som motiv för att inte genomföra dylika investeringar. Även om det är svårt att dra enkla slutsatser avseende grad av förfining i kalkyleringen och lönsamhet så är detta ett mindre problem i sammanhanget. Då de kommunala energibolagen snarare konkurrerar med andra kommunala bolag än med bolag i branschen så torde en relativt sett lägre lönsamhet spela mindre roll. Däremot torde det vara allvarigare om bolagen uppvisar en felaktigt dimensionerad investeringsvolym där inte samhällsnyttiga (t ex miljöförbättrande) investeringar kommer till stånd. Vid jämförelse med det privata näringslivet förefaller inte branschens rådande praxis skilja sig nämnvärt från den praxis som råder i svenska börsnoterade bolag (se Sandahl och Sjögren, 2005 för en översikt).

Även om praktiken med att använda återbetalningstid som ett beslutskriterium vid investeringsbedömningar är utbredd och skulle kunna innebära att branschen i någon mening underinvesterar, så skulle vissa av dessa negativa konsekvenser mildras om vissa typer av investeringar åsätts speciella (lägre) lönsamhetskrav. På frågan om det finns sådana investeringar så framgår av Tabell 2-34 att det är flera investeringstyper som åtnjuter en sådan särställning. Bland dessa återfinns *miljömässigt fördelaktiga investeringar, leveranstrygghetshöjande investeringar, investeringar som är av särskilt*

intresse för den kommunala ägaren samt samhällsnyttiga investeringar och fjärrvärme till villor.

Tabell 2-34 Investeringar med lägre ekonomiska krav

Ange vilka av nedanstående investeringstyper som skulle kunna åsättas ett lägre ekonomiskt krav (t ex lägre kalkylränta eller längre återbetalningstid) om de kom upp till behandling i styrelsen. (Kryssa i ett eller flera alternativ)	BSO n=53		VD n=51	
Investeringar som är av speciellt intresse för den kommunala ägaren	25	48%	25	49%
Miljömässigt fördelaktiga investeringar	32	62%	29	57%
Samhällsnyttiga investeringar (annat än miljö t ex för att stärka kommunens attraktionskraft)	19	37%	22	43%
Strategiska satsningar med stor osäkerhet	4	8%	11	22%
Kapacitetshöjande investeringar för att minska risken för leveransproblem	17	33%	30	59%
Investeringar i kundanläggningar	2	4%	1	2%
Investeringar i fjärrvärme till villor	18	35%	20	39%
Investeringar i vindkraftanläggningar	5	10%	3	6%
Volyymmässigt små investeringar	3	6%	6	12%
Produktutveckling (t ex energitjänstprodukter)	7	13%	6	12%
Samma ekonomiska krav ställs oavsett investering	4	8%	3	6%
Annat...	1	2%	2	4%

Av förklarliga skäl är investeringsbesluten i energibranschen ett av de svåraste. Stora mängder kapital binds upp för lång tid framöver. Vi har här delvis ställt oss kritiska till rådande investeringspraktik som i flera fall ställer allt för höga krav på investeringar och som i värsta fall kan leda till att samhällsnyttiga investeringar inte kommer till stånd. En viktig förklaring till bolagens restriktiva hållning i investeringsområden kan vara att de har erfarenheter från tidigare investeringar som varit kostsamma för företaget. Det visar sig då bolagens VD får ta ställning till hur betydande problemen från dylika felinvesteringar varit att dessa i praktiken inte existerar. Av Tabell 2-35 framgår att fyra av tio VD:ar inte känner till några sådana investeringar och resterande respondenter anger att det hänt någon enstaka gång men endast med mindre ekonomiska förluster.

Tabell 2-35 Betydelsen av felinvesteringar de senaste tio åren

Hur betydande är problemen med att genomförda investeringar i energiproduktion under de senaste tio åren varit ekonomiskt olönsamma?	VD n=51	
Enligt min vetskap har det inte gjorts några sådana investeringar	21	41%
Någon enstaka gång men endast mindre betydande ekonomiska förluster	24	47%
Någon enstaka gång men där har de ekonomiska förlusterna varit betydande	1	2%
Det har hänt flera gånger men endast med minde betydande ekonomiska förluster	0	0%
Det har hänt flera gånger och dessutom med betydande ekonomiska förluster	1	2%
Det har varit ganska vanligt men endast mindre betydande ekonomiska förluster	1	2%
Det har varit ganska vanligt och dessutom med betydande ekonomiska förluster	0	0%
Vet ej	3	6%

En tolkning av ovanstående resultat är att beslutsfattare är allt för restriktiva i sina investeringar. De investerar så att säga endast när det är mycket låg risk för förlust. Då det i dagsläget är önskvärt att snarast byta ut anläggningar som är miljömässigt mindre

fördelaktiga kan detta naturligtvis verka hämmande. Då bolagen är kommunal ägda torde dock det vara ändamålsenligt att anlägga en större försiktighet än vad som annars är brukligt i det privata näringslivet. Trots detta förefaller det starka engagemang för miljöförbättrande åtgärder som visats tidigare kunna utgöra en viktig faktor för att i någon mån öka nuvarande aptit på risk.

Innan vi avslutar granskningen av den ekonomiska bedömningen av investeringarna så kan vi konstatera i Tabell 2-36 att det förekommer en viss tveksamhet kring möjligheten att erhålla tillräcklig finansiering för investeringar inom de närmaste tio åren. Hela två tredjedelar tror att det kommer att finnas vissa begränsningar på tillgången på kapital till denna typ av investeringar.

Tabell 2-36 Tillgång på finansiering kommande tio år

<i>I vilken utsträckning kommer tillgången på finansiering att utgöra en begränsning för bolagets produktions- och distributionsinvesteringar inom de närmaste 10 åren?</i>	<i>BSO</i> <i>n=52</i>		<i>VD</i> <i>n=51</i>	
I mycket stor utsträckning	1	2%	2	4%
I stor utsträckning	10	19%	6	12%
I viss utsträckning	23	44%	21	41%
I ringa utsträckning	7	13%	15	29%
I mycket ringa utsträckning	11	21%	7	14%
Vet ej	1	2%	0	0%

Det faktum att det finns en betydande andel respondenter som anser att genomförande av produktions- och distributionsinvesteringar de kommande tio åren kan komma att försvåras beroende på brist på erforderliga finansiella resurser är naturligtvis ett problem i ljuset av samhällets omställningsambitioner. Vad denna brist kan tänkas bero på är inte lätt att avgöra. Det kan vara bolagets egna (framtida) finansiella ställning som sätter begränsningar, omfattningen på investeringsplanerna, allmän kapitalbrist i det finansiella systemet eller svag kommunal ekonomi. Oaktat bakomliggande orsaker är detta ett område som bör studeras närmare.

3 Sammanfattande analys och slutsatser

Inledningsvis så kan konstateras att det finns ett betydande intresse hos såväl ägare, styrelse och bolagsledning att delta i besvarandet av en så pass omfattande enkät som den här presenterade. Möjligtvis kan det tas som intäkt för områdets betydelse och behovet av ytterligare kunskap. Trots branschens storlek, betydelse för omställningsarbetet och unika ägarsituation saknas i praktiken mer detaljerad kunskap om hur de kommunala energibolagens ägar- och företagsstyrning påverkar bolagens investeringsmöjligheter. Studien identifierar flera områden där brister i ägar- och företagsstyrningen kan leda till att omställningen av energisystemet går långsammare och/eller blir mer kostsamt än vad som annars skulle vara fallet. Studien identifierar också flera områden där ägar- och företagsstyrningen samverkar på ett mycket positivt sätt och förstärker möjligheterna för bolagen att genomföra önskvärda förändringar. Sammantaget förbättrar sådan kunskap möjligheten för aktörer i bolagens närhet att bedöma det egna bolagets utformning och innehåll i ägar- och företagsstyrningen. Det förbättrar även förutsättningarna för att styrmedel, policys och verktyg riktade mot kommunala (energi)bolag utformas så att möjligheterna med en aktiv ägarstyrning tas tillvara. Speciellt viktigt torde detta vara då det föreligger betydande förändringsbehov. I denna studie har dessa möjligheter diskuterats inom ramen för fyra teman. Avslutningsvis skall vi nu sammanfatta de viktigaste resultaten och tolka dem i ljuset av problemformuleringen som diskuterades i avsnitt 1.1. Detta utgör basen för studiens slutsatser. Låt oss inleda med en sammanfattning av de viktigaste resultaten.

3.1 Sammanfattning av viktiga resultat

Resultaten visar att ägarstyrningen i de kommunala bolagen företrädesvis bedrivs av lekmän med begränsad affärsmässig och branschrelaterad kompetens. Det finns en betydande tveksamhet från VD:s sida avseende såväl styrelsernas initiativförmåga som kompetens. Denna brist kan leda till att kommunledning och bolagsstyrelser inte fullt ut kan göra självständiga och professionella bedömningar av de investerings- och verksamhetsmässiga förändringar som presenteras för styrelsen. Då det kan sägas föreligga ett betydande kunskapsövertag från bolagsledningens sida kan detta utgöra hinder för den kommunala ägaren att bedriva en aktiv ägarstyrning i enlighet med de mål som satts upp.

Det finns dock en stor samsyn mellan kommunstyrelse, bolagsstyrelse och bolagsledning inom en rad områden som rör målen för verksamheten och de ramar inom vilken verksamheten bedrivs som delvis minskar konsekvenserna av detta

tillkortakommande. En sådan samsyn innebär för det första att svenska kommunala energibolag har en relativt likartad strategisk inriktning. För det andra så innebär det att det sker en väsentlig och kontinuerlig dialog mellan ägar- och bolagsrepresentanter som aktivt frambringat en förståelse hos bolagsledningarna för ägarens syn på verksamheten och de ramar som den skall bedrivas inom.

Investeringsbesluten som fordras för en effektiv omställning är mycket komplexa och har betydande påverkan på det lokala energisystemet, dess miljöbelastning och företagets ekonomi för lång tid framöver. Mot bakgrund av att flera av de från samhället önskvärda investeringarna (t ex vindkraft och värmegles fjärrvärme) många gånger upplevs som olönsamma, är det därför av stor betydelse att den investeringspraktik som formar dessa uppfattningar bygger på sund ekonomisk analys. Resultaten visar att det finns anledning att ifrågasätta detta i en stor del av branschen. En utvecklad investeringspraktik torde förbättra möjligheterna att hantera investeringsprojekt med i dagsläget mager lönsamhet.

3.2 Slutsatser

Problemdiskussionen kan sägas fokusera två huvudsakliga områden. För det första de höga krav på kompetens och professionalitet som ställs på representanter för ägare, bolagsstyrelse och bolagsledning för att hantera de betydande svårigheter som branschen står inför. För det andra de behov av överensstämmelse som en effektiv omställning i mångt och mycket förutsätter mellan bolagens ägarstyrning och dess företagsstyrning.

Låt oss inleda med det första problemområdet. Resultaten indikerar att de kommunala ägarna har en betydande samstämmighet och kunskap om betydelsen av ett aktivt ägarinflytande. Företrädesvis förefaller detta utövas indirekt genom att förandet av en övergripande synsätt som sedan genomsyrar såväl bolagsstyrelsens som företagsledningens uppfattningar om bolagets långsiktiga mål och inriktning. Mot den bakgrunden förefaller ägarrepresentanterna besitta en betydande kompetens och professionalitet. Det förefaller dock som att det samlade kommunala intresset skulle kunna ökas betydligt så att energibolagets verksamhet gjorde större avtryck i den politiska agendan.

Resultaten avseende bolagsstyrelsernas sammansättning, kompetens och verksamhet indikerar att de överlag kan spela en mer aktiv roll. Det i dagsläget dominerande inslaget av lekmannarepresentation i styrelserna kan komma att behöva omprövas om styrelsen skall kunna inta en mer drivande hållning i sitt arbete.

Avslutningsvis förefaller den (förändrade) kompetensprofil som numer dominerar VD tillsättningarna framgångsrikt ha kunnat samordnas med förståelse för de krav som följer av bolagens unika ägarsituation. Mot bakgrund av den starka finansiella situation som flertalet företag förefaller inneha så torde det vara en god utgångspunkt för att aktivt verka för att denna situation används för att säkerställa en omställning mot en ökad miljömässig uthållighet.

Om vi fokuserar det andra problemområdet så indikerar resultaten att det generellt verkar föreligga en relativt god överensstämmelse mellan ägarstyrningen och dess motsvarighet inom företagen. I sammanhanget är det värt att understryka att det finns en relativt omfattande litteratur, både avseende privata och kommunala bolag som lyfter fram svårigheter med att lyckas få tillstånd en ägarstyrning som fokuserar på bolagens strategiska värdeskapande, snarare än administrativa, ekonomiska och tekniska förutsättningar (Hallgren och Helleryd, 2007). Viss kritik torde dock kunna riktas både mot de relativt sett få mätbara mål som förefaller ställas och brister i rådande kalkylpraktik vid investeringsbedömningar. Mot bakgrund av ägarnas motiv för sitt ägande och bolagens förväntade samhällsbidrag så förefaller det i de flesta företag vara motiverat med en genomlysning av rådande situation.

Referenser

- Collin, Sven-Olof (2001) "*Ägarstrategier för kommunens aktiebolag – en studie av praxis 2000*" Svenska kommunförbundet, Första upplagan
Ellagen 197:857
- Edvinsson L. & Malone MS., 1997, Det intellektuella kapitalet, Liber Ekonomi, Malmö
- Hallgren T. & Helleryd E., 2007, Affärsmässiga samhällsnyttiga och kommunägda, Procredo AB, Stockholm
- Pfeffer J., 1982, Organizations and Organization Theory, Pitman Books Limited, London
- Sandahl G. & Sjögren S., 2005a, Svenska koncerners investeringskalkylering – förhållandet mellan teori och praxis, i Sandahl G. & Sjögren S. (red), Investeringsbeslut En spegling av praxis och normer, Bokförlaget BAS, Göteborg
- Sandahl G. & Sjögren S., 2005b, Risk och flexibilitet vid investeringsbedömning, i Sandahl G. & Sjögren (red), Investeringsbeslut -En spegling av praxis och normer, Bokförlaget BAS, Göteborg
- Sandoff A., 2002a, Teoretiskt ramverk för analys av aktörernas drivkrafter för investeringar, i Rydén B. (red), Nordleden Slutrapport för etapp 2, Profu AB, Göteborg
- Sandoff A., 2002b, Om drivkrafter bakom energisystemets utveckling, i Rydén B. (red), Nordleden Slutrapport för etapp 2, Profu AB, Göteborg
- Sandoff, Svahn, Overland & Helgstedt, 2005, Kalkylhandbok för Investeringsbedömningar av värmeglesa fjärrvärmeprojekt, Svensk fjärrvärme Rapport 2005:18.
- Sandoff A., 2006a, The impact of capital budgeting practice in the development of the Nordic energy sector, Elforsk, Stockholm
- Sandoff A., 2006b, The impact of corporate governance structures in the development of the Nordic energy sector, Elforsk, Stockholm
- SOU 1995:14, Ny elmarknad, Stockholm, Näringsdepartementet
- SOU 2007:72 Kommunal kompetens i utveckling
- SOU 2008:25 Ett energieffektivare Sverige
- Svensk Energis Verksamhetsplan 2008, Svensk Energi, Stockholm

Bilagor

Bilaga 1 Missivbrev och påminnelsebrev

Enkätstudie avseende bolagsstyrning i energibranschen²⁵

Ägarnas betydelse och roll för bolags utveckling är något som ådragit sig ett allt större intresse på senare år, inte bara från massmedia och näringslivsföreträdare utan även från politiker, forskare och aktieägare.

Även för energibranschen och deras ägare är denna diskussion mycket betydelsefull. I dagsläget saknas dock en samlad beskrivning över ägarnas funktion i energibranschen. En sådan beskrivning utgör en viktig utgångspunkt inte bara i diskussionen om hur den kommunala ägarstyrningen kan stärkas utan även för att skapa kunskap om viktiga drivkrafter bakom utvecklingen av det ledningsbundna energisystemet. Ägarnas syn på energibolagens investeringar har stor betydelse för omställningen av energisystemet i en mer hållbar riktning.

Denna enkätstudie ingår som en del i ett större forskningsprojekt vars syfte är att studera bolagsstyrning i svenska energibolag. Projektet finansieras av Statens Energimyndighet.

Denna enkät skickas till samtliga kommunstyrelseordföranden vars kommuner äger energibolag med egen kraft- eller fjärrvärmeproduktion och med fler än åtta anställda.

Jag ber dig vänligen sätta av ca 20 minuter för att besvara enkäten. Enkäten består av XX frågor, indelade i fyra områden. Dina svar behandlas konfidentiellt vilket innebär att:

²⁵ Texten i missivbrevet och påminnelse brevet anpassades till respektive respondentgrupp.

- de svar du anger inte kommer att lämnas vidare, försäljas eller användas i annat syfte än i detta forskningsprojekt.
- din medverkan i detta forskningsprojekt inte kommer att göras känd för andra personer än för mig
- de svar du anger endast redovisas anonymt eller i aggregerad form utan möjlighet att identifiera vilket bolag de avser.

Enkäten når du genom att klicka på länken nedan. Eftersom enkätformuläret känner igen din identitet kan du utan problem avbryta ifyllandet och lämna enkäten. När du sedan återupptar ifyllandet så fortsätter du automatiskt där du slutade.

Jag är tacksam om Du besvarar enkäten **senast 10 april**.

Jag ser fram emot att erhålla svar från Dig och tackar Dig på förhand för Din medverkan! Som tack för din hjälp skickar jag Dig en sammanställning över resultaten.

Anders Sandoff

Forskare på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Har du frågor, tveka inte att kontakta mig på telefon: 031 773 1488 eller epost: anders@handels.gu.se.

Mer information om forskningsprojektet hittar du på <http://www.hgu.gu.se/item.aspx?id=622>.

Påminnelse

Som styrelseordförande besitter du unik och värdefull kunskap om hur bolagets ägares krav formuleras och hur dessa följs upp. För att Det är därför mycket viktigt att du

Denna enkät skiljer sig från många andra enkäter som riktas till svenska elleverantörer. En betydande skillnad är att enkäten ingår i en större vetenskaplig studie med praktiskt förankrade och teoretiskt väl underbyggda forskningsfrågor. Den kommer därför att kunna bidra inte bara med branschrelaterad kunskap utan även sådan kunskap satt i ett teoretiskt sammanhang. Det ger oss, både praktiker och forskare förbättrade möjligheter att förstå och agera på nya och förändrade drivkrafter bakom strukturförändringar.

Trots att över 100 bolagsstyrelser ingår i studien så har varje svar en stor betydelse för slutresultatet. Undersökningens tillförlitlighet och användbarhet står och faller med antalet inkomna svar.

Bilaga 2 Bolag i totalpopulationen

AB Borlänge Energi	Lysekils Energi AB	Västerviks Värmeverk AB
AB Enköpings Värmeverk	Malungs Elverk AB	Växjö Energi AB
AB Kramfors Energiverk	Mariestad Töreboda Energi AB	Ystad Energi AB
AB PiteEnergi	Marks Värmeaktiebolag	Ånge Energi AB
Affärsverken Karlskrona AB	Mjölby- Svartådalen Energi AB	Älvkarleby Fjärrvärme AB
Alingsås Energi Nät AB	Munkfors Värmeverk AB	Älvsbyns Fjärrvärme AB
Alvesta Energi AB	Mälarenergi AB	Ängelholms Energi AB
Arboga Energi AB	Mölnadal Energi AB	Öresundskraft AB
Bodens Energi AB	Norrenergi AB	Örkelljunga Fjärrvärmeverk AB
Borås Energi AB	Norrtälje Energi AB	Övik Energi AB
C4 Energi AB	Nässjö Affärsverk AB	
Degerfors Energi AB	Olofströms Kraft Nät AB	
Emmaboda Energi och Miljö AB	Oskarshamn Energi AB	
Energiverken i Halmstad AB	Oxelö Energi AB	
Eskilstuna Energi och Miljö AB	Pajala Värmeverk AB	
Falkenberg Energi AB	Perstorps Fjärrvärme AB	
Falu Energi & Vatten AB	Ronneby Miljö och Teknik AB	
Finspångs Tekniska Verk AB	Rättviks Teknik AB	
Fjärrvärme i Osby AB	Sala-Heby Energi AB	
Gällivare Värmeverk AB	Sandviken Energi AB	
Gävle Energi AB	SEVAB Nät AB	
Göteborg Energi AB	Skara Energi AB	
Götene Vatten & Värme AB	Skellefteå Kraftaktiebolag	
Habo Energi AB	Smedjebacken Energi AB	
Hammarö Energi AB	Sollentuna Energi AB	
Hedemora Energi AB	Stenungsunds energi och miljö AB	
Herrljunga Elektriska AB	Sundsvall Energi AB	
Hjo Energi AB	Surahammars KommunalTeknik AB	
Hofors Energi AB	Sävsjö Energi AB	
Härnösand Energi & Miljö AB	Söderenergi AB	
Hässleholm Fjärrvärme AB	Söderhamn Energi AB	
Jokkmokks Värmeverk AB	Södertörns Fjärrvärme AB	
Jämtlands Värme AB	Tekniska verken i Kiruna AB	
Jönköping Energi AB	Tekniska Verken i Linköping AB	
Karlsborgs Energi AB	Tidaholms Energi AB	
Karlshamn Energi AB	Tierps Fjärrvärme AB	
Karlskoga Energi och Miljö AB	Tranås Energi AB	
Karlstads Energi AB	Trelleborgs Fjärrvärme AB	
Kils Energi AB	Trollhättan Energi AB	
Kristinehamns Energi AB	Uddevalla Energi AB	
KUNGÄLV ENERGI AB	Ulricehamns Energi AB	
LaxåVärme AB	Umeå Energi AB	
Lerum Energiproduktion AB	Vaggeryds Energi AB	
Lidköpings Värmeverk AB	Varberg Energi AB	
Linde Energi AB	Vetlanda Energi och Teknik AB	
Ljusdal Energi AB	Vimmerby Energi AB	
Luleå Energi AB	Värnamo Energi AB	
Lunds Energikoncernen AB (publ)		

Bilaga 3 Storleksklassstillhörighet

Små bolag

AB Enköpings Värmeverk	Herrljunga Elektriska AB	Smedjebacken Energi AB
AB Enköpings Värmeverk	Herrljunga Elektriska AB	Stenungsunds energi & miljö AB
AB Kramfors Energiverk	Hjo Energi AB	Surahammars
AB Kramfors Energiverk	Hofors Energi AB	KommunalTeknik
Alvesta Energi AB	Hässleholm Fjärrvärme AB	Sävsjö Energi AB
Alvesta Energi AB	Jokkmokks Värmeverk AB	Söderhamn Energi AB
Arboga Energi AB	Jämtlands Värme AB	Tidaholms Energi AB
Arboga Energi AB	Karlsborgs Energi AB	Tierps Fjärrvärme AB
Degerfors Energi AB	Karlshamn Energi AB	Tranås Energi AB
Degerfors Energi AB	Kils Energi AB	Trelleborgs Fjärrvärme AB
Emmaboda Energi och Miljö AB	Kristinehamns Energi AB	Ulricehamns Energi AB
Emmaboda Energi och Miljö AB	LaxåVärme AB	Vaggeryds Energi AB
Falkenberg Energi AB	Lerum Energiproduktion AB	Vetlanda Energi och Teknik AB
Falkenberg Energi AB	Linde Energi AB	Vimmerby Energi AB
Fjärrvärme i Osby AB	Ljusdal Energi AB	Värnamo Energi AB
Fjärrvärme i Osby AB	Lysekils Energi AB	Västerviks Värmeverk AB
Gällivare Värmeverk AB	Malungs Elverk AB	Ystad Energi AB
Gällivare Värmeverk AB	Marks Värmeaktiebolag	Ånge Energi AB
Götene Vatten & Värme AB	Munkfors Värmeverk AB	Älvkarleby Fjärrvärme AB
Götene Vatten & Värme AB	Olofströms Kraft Nät AB	Älvsbyns Fjärrvärme AB
Habo Energi AB	Oxelö Energi AB	Örkelljunga Fjärrvärmeverk AB
Habo Energi AB	Pajala Värmeverk AB	
Hammarö Energi AB	Perstorps Fjärrvärme AB	
Hammarö Energi AB	Ronneby Miljö och Teknik AB	
	Rättviks Teknik AB	

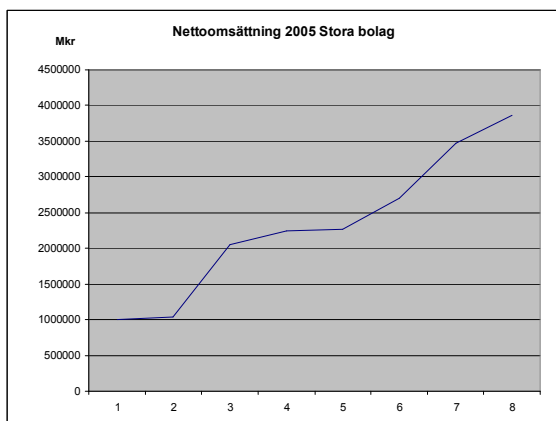
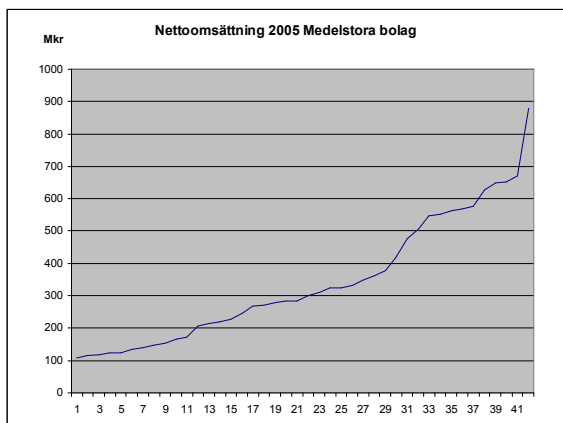
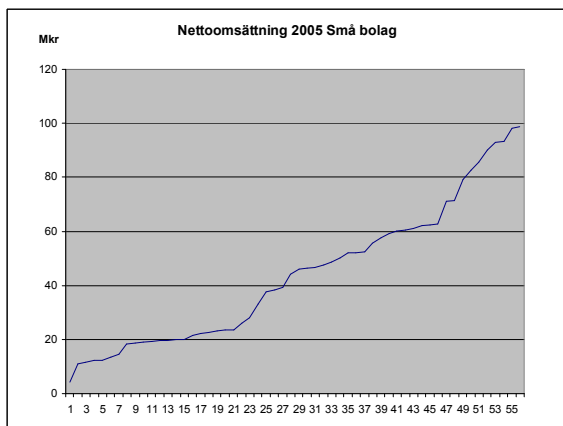
Medelstora bolag

AB Borlänge Energi	Gävle Energi AB	Mariestad Töreboda Energi AB
AB PiteEnergi	Hedemora Energi AB	Mjölby- Svartådalens Energi AB
Affärsverken Karlskrona AB	Härnösand Energi & Miljö AB	Mölnadal Energi AB
Alingsås Energi Nät AB	Jämtkraft AB	Norrenergi AB
Bodens Energi AB	Jönköping Energi AB	Norråls Energi AB
Borås Energi AB	Karlskoga Energi och Miljö AB	Nässjö Affärsverk AB
C4 Energi AB	Karlstads Energi AB	Oskarshamn Energi AB
Energiverken i Halmstad AB	KUNGÄLV ENERGI AB	Sala-Heby Energi AB
Falu Energi & Vatten AB	Lidköpings Värmeverk AB	Sandviken Energi AB
Finspångs Tekniska Verk AB	Luleå Energi AB	

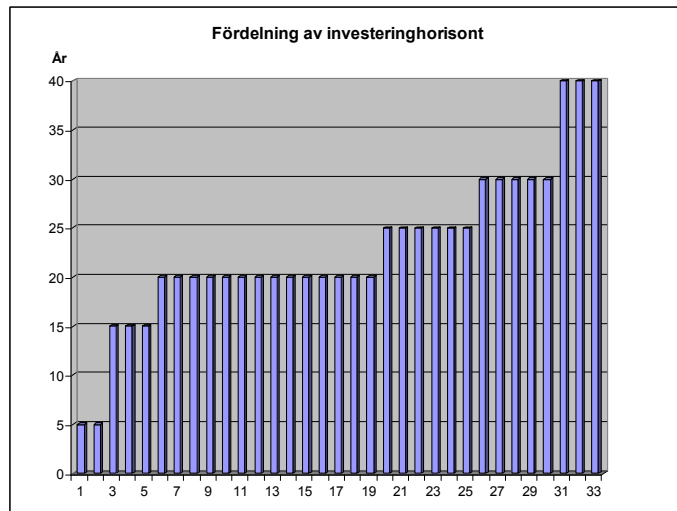
Stora bolag

Eskilstuna Energi och Miljö AB	Mälarenergi AB	Umeå Energi AB
Göteborg Energi AB	Skellefteå Kraftaktiebolag	Öresundskraft AB
Lunds Energikoncernen AB (publ)	Tekniska Verken i Linköping AB	

Bilaga 4 Fördelning av omsättningen i respektive storleksklass



Bilaga 5 Maximala investeringshorisonter



Standardtider vid investeringar

X	Y	Z
5	10	15
5	10	20
5	10	20
5	10	20
10	15	20
10	15	20
10	15	20
10	20	30
10	20	40
15	20	40
5	10	
20	30	
20	30	
25	40	