

Applicering av styrning i interkommunal
verksamhet inom kommunalteknik.
- En fallstudie på Renova AB -



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Författare: Christopher Skogfeldt, 870228-6298
Ludvig Dalemar, 870629-5915

Handledare: Sven Siverbo

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Ekonomistyrning,
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Vårterminen 2009

2009-05-31

Det är inte lätt att vara ensam –
men det kan vara dubbelt så svårt att vara två.
Stig Johansson (1936-)



Förord

Vi vill börja med att tacka alla respondenterna för att de har tagit emot oss för att svara på våra frågor. Alla har varit välvilligt inställda och även tagit sig tid till att förbereda sig inför våra besök vilket är något som vi verkligen uppskattat. Tack för att vi fick låna lite av er tid!

Vi vill också rikta ett tack till vår handledare Sven Siverbo på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som funnits med längs vägen på vår resa och vars klarsynthet vi inte hade klarat oss utan.

Vidare vill vi också tacka Handelshögskolan i Göteborgs arbetsmarknadsdagar GADDEN för att vi har kunnat använda deras lokaler i vårt författande.

Rickard El Tarzi ska ha ett stort tack för att han under sommarens första dagar läste igenom uppsatsen och kom med ovärderliga kommentarer. I samma andetag vill vi också rikta ett tack till Maria Dalemar som offrat kvällar och annan ledig tid för vår uppsats skull.

Slutligen vill vi tacka alla de nära och kära som under ett par veckor har stått ut med att de fått se och höra betydligt mindre från oss. Vi hoppas och tror att ni förstår. Ert stöd har varit ovärderligt.

Ludvig Dalemar

Christopher Skogfeldt



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 2009

Titel: APPLICERING AV STYRNING I INTERKOMMUNAL
VERKSAMHET INOM KOMMUNALTEKNIK. En fallstudie på
Renova AB.

Författare: Christopher Skogfeldt, 870228
Ludvig Dalemar, 870629

Handledare: Sven Siverbo, Ekonomistyrning, Handelshögskolan vid
Göteborgs Universitet

Nyckelord: Joint venture, samägande, interkommunal,
ekonomistyrning, ägarstyrning, samverkan, Renova AB,

Bakgrund och problem: I en global ekonomi som står inför stora förändringar, där konjunkturen fluktuerar och tillväxten avtar, är utveckling och förändringar av verksamheter mer aktuellt än på länge. En del av de förändringar som sker är inom det interorganisatoriska området där nya insikter om samverkan växer fram. Samverkan inom den kommunala sektorn har fått allt större betydelse och är en tydlig trend bland kommuner när det handlar om att på ett allt effektivare sätt hantera nya utmaningar i sin verksamhet.

Styrningen av samägda bolag kan många gånger skapa problem med att hitta rätt former för hur den ska utformas. Ägarna kan te sig otydliga i sina styrsignaler vilket påverkar samspelet med bolaget och dess möjligheter att fullgöra sina åtaganden. Den eventuella svaga styrningen utmynnar i oklara uppdragsbeskrivningar och en dålig målkongruens. I takt med att kommuner i allt högre utsträckning väljer att samarbeta blir den frågan mer aktuell och de utmaningar som finns i att skapa en ändamålsenlig styrning är något allt fler måste beakta.

Syfte: Studien syftar till att, utifrån de förutsättningar som ett samägande inom den kommunala sektorn innebär, förklara hur styrning i verksamheten appliceras i både den horisontella och vertikala relationen, alltså dels mellan de olika ägarna och dels mellan ägarna och företagsledningen. Vidare syftar studien till att förklara varför kommunerna och deras organisationer har valt att styra det gemensamma bolaget på det aktuella sättet, vilka beslut som ligger bakom det och hur det präglar det aktuella samägda bolaget och dess styrningssätt.

Metod: Studien är utförd med en kvalitativ ansats. Som stöd för studien har en fallstudie genomförts. Datainsamling har till stor del bestått av personliga intervjuer där vi ämnat täcka in spännvidden inom ägarsfären genom att genomföra ett flertal intervjuer av representanter från kommuner av varierande storlek.

Resultat och slutsatser: Efter genomförda studier kan noteras att styrningen i de olika leden skiljer sig åt. Inom den horisontella relationen framgick att förhållandet mellan ägarna till stor del tar sitt uttryck i en informell styrning som grundas på det förtroende som ägarna upplever till varandra. Förtroendet förefaller att, till stor del baseras på att ägarna i flera sammanhang möter varandra och även att de har en stark målkongruens sinsemellan.



Den vertikala relationen mellan ägarna och bolaget influeras mycket av att den största ägaren blir företrädare för ägarna gentemot bolaget. Då ägarna upplever bolaget som autonomt och dessutom inte har den branschkunskap som krävs för att effektivt styra bolaget mot resultat tenderar handlings- och social styrning att dominera i den vertikala relationen. Den informella och förtroendebaserade styrningen spelar stor roll, och man kan vidare notera att kranskommunerna styr bolaget via den största ägaren, vilket i stor utsträckning sker genom social styrning.

Förslag till fortsatta studier: Uppslag till fortsatta studier vore att se närmare på hur relationerna inom ett joint venture utvecklas när ännu fler ägare skall samäga ett bolag. Ett annat intressant område som kan studeras närmare är de situationer som uppstår där den offentliga- och privata sektorn gemensamt äger bolag.



Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
1.1.	Bakgrund	1
1.2.	Problemformulering.....	2
1.3.	Syfte.....	3
1.4.	Studiens fortsatta disposition.....	3
2.	Metod.....	5
2.1.	Studiens upplägg.....	5
2.2.	Forskningsansats	5
2.3.	Val av studieobjekt.....	5
2.4.	Datainsamling.....	6
2.4.1.	Publicerade källor.....	6
2.4.2.	Intervjuer.....	6
2.4.3.	Urval av respondenter.....	7
2.5.	Studiens trovärdighet	8
3.	Teori	10
3.1.	Ekonomistyrning.....	10
3.2.	Joint venture	10
3.3.	Former av ekonomistyrning	11
3.3.1.	Handlingsstyrning.....	11
3.3.2.	Resultatstyrning	12
3.3.3.	Social styrning	13
3.3.3.1.	Förtroende	13
3.3.4.	Kombination av styrformer.....	14
3.4.	Styrningsutmaningar i ett tidigt skede	14
3.5.	Horisontell och vertikal styrning	14
3.5.1.	Horisontell styrning.....	15
3.5.2.	Vertikal styrning.....	16
3.5.3.	Skillnader i styrning.....	17
4.	Empiri.....	18
4.1.	Renova AB	18
4.2.	Ägarna.....	19
4.2.1.	Den kommunala verksamheten.....	19
4.2.2.	Göteborgsregionen.....	20
4.3.	Ägardirektivet.....	21
4.4.	Styrelsen.....	22



4.5.	Ägarrådet.....	24
4.5.1.	<i>Oenighet inom ägarrådet.....</i>	25
4.6.	Företagsledningen	26
4.7.	Förändring över tiden.....	27
4.7.1.	<i>Ekonomisk utveckling.....</i>	27
4.7.2.	<i>Samarbete, nu, då och i framtiden</i>	28
4.8.	Styrning inom relationer	29
4.9.	Göteborg och kranskommunerna	30
4.9.1.	<i>Styrkeförhållande</i>	30
4.9.2.	<i>Förtroende.....</i>	31
4.10.	Målkongruens.....	32
4.11.	Autonomitet	33
5.	Analys.....	34
5.1.	Den horisontella styrningen	34
5.1.1.	<i>Handlingsstyrning.....</i>	35
5.1.2.	<i>Resultatstyrning</i>	36
5.1.3.	<i>Social styrning</i>	36
5.1.4.	<i>Förklaring till styrningen.....</i>	38
5.2.	Den vertikala styrningen	39
5.2.1.	<i>Handling.....</i>	39
5.2.2.	<i>Resultat</i>	40
5.2.3.	<i>Social styrning</i>	41
5.2.4.	<i>Förklaring till styrningen.....</i>	42
5.3.	Styrelsen.....	42
6.	Slutsats.....	44
	Referenslista.....	46
	Bilagor	
	Bilaga 1, Ägardirektiv	ii
	Bilaga 2, Konsortieavtal.....	iv
	Figurförteckning	
	Figur 1. Flödesschema över studiens genomförande	5
	Figur 2. Horisontell och vertikal styrning	14
	Figur 3. Ägarhierarki inom Renova AB.....	18
	Figur 4. Renovas omsättnings- och soliditetsutveckling 98-08	27
	Figur 5. Analysmodell.....	34
	Tabellförteckning	
	Tabell i Förteckning över respondenter.....	8
	Tabell ii Förteckning över röstandelar i Renova AB	19



1. Inledning

1.1. Bakgrund

I en global ekonomi som står inför stora förändringar, där konjunkturen fluktuerar och tillväxten avtar, är utveckling och förändring av verksamheter mer aktuellt än på länge. En del av de förändringar som sker är inom det interorganisatoriska området där nya insikter om samverkan växer fram. Då kunskapen kring stordriftsfördelar ökar och de geografiska avstånden upplevs som relativt kortare blir behovet av att samverka mellan organisationer och insikten kring sådana samarbeten, allt viktigare.

En möjlig samverkansform är att bedriva verksamheten inom ett joint venturebolag där två eller flera parter går samman och bildar ett nytt gemensamt bolag. Samverkan inom joint venture kan skapa positiva synergieffekter, stordriftsfördelar, riskspridning och bättre allokering av resurser för ägarna. Samverkan skapar också nya utmaningar i styrningen av bolaget, där ägarna skall enas om vilken inriktning det nya bolaget skall ta och hur man säkerställer sin position gentemot de övriga ägarna. (Kammainga & Van der Meer-Kooistra, 2007).

Inom både det privata näringslivet och den offentliga sektorn har man insett fördelarna med interorganisatorisk samverkan inom respektive sektor, men även där det privata näringslivet och den offentliga sektorn tillsammans samverkar. Denna studie kommer se närmare på samägande inom den offentliga sektorn och i förlängningen göra närmare studier på joint venture inom den kommunala sektorn.

Samverkan mellan kommuner inom olika verksamhetsområden har ökat genom åren och utvecklingen har tagit ytterligare fart från mitten av 1990-talet och framåt. (SKL, 2006a) En vanlig samverkansform är när flera kommuner tillsammans skapar ett joint venturebolag. Den avslutade ansvarsutredningen (Förändrad regional indelning, 2008) framhöll behovet av att genom ökad kommunal samverkan på sikt lösa det samlade kommunala uppdraget, vilket föranleder att diskussionen kring kommunalt samägande upplevs som både aktuell och relevant. Ansvarsutredningens föreslagna regionuppdelning med större regioner kan vidare tänkas öka intresset för en interaktion mellan kommuner och aktualiserar behovet av att på ett bättre sätt samverka i närområdet samt utveckla kommunernas verksamhet.

Effektiviseringar inom den kommunala sektorn är ständigt angeläget och insikten kring stordriftsfördelarna inom de verksamheter som kommunerna skall tillhandahålla sina invånare (Kommunallag 1991:900) växer i takt med samhällets utveckling. Samverkan får där en allt större betydelse och man kan se en tydlig trend bland kommuner när det handlar om att på ett allt effektivare sätt klara av sin kärnverksamhet (SKL, 2006a). Behovet av samverkan är särskilt relevant i kommuner där befolkningen minskar, då samma kommunala service ska ges trots minskad befolkning och skatteunderlag. Utvecklingen påskyndas också av de demografiska utmaningar som flera kommuner står inför då de får se en allt äldre befolkning som kräver allt mer av den kommunala servicen. Någon mer omfattande kartläggning av områden där samverkan råder i svenska kommuner och landsting är dock begränsad och det har noterats att det finns ett behov av fortsatta studier på området. (Finansdepartementet, 2001:61)



Ett område inom den svenska kommunala sektorn där behovet av gemensamt ägande uppkommer är inom den kommunaltekniska verksamheten¹. Samägda kommunala bolag inom kommunalteknik är ofta verksamma inom områden som sophantering, godshantering och regionaltrafik. Värt att notera är att det gemensamma ägandets ökade utbredning också gäller mellan kommuner och landsting och mellan kommuner och privata företag, vilket dock är något som hamnar utanför denna uppsats och som kan vara intressant för fortsatta studier i interorganisatorisk samverkan.

1.2. Problemformulering

Styrningen av samägda bolag kan många gånger skapa problem då man vill hitta de rätta formerna för styrningen. Ägarna kan te sig otydliga i sina styrsignaler vilket påverkar samspelet med bolaget och dess möjligheter att fullgöra sina åtaganden. Den svaga styrningen utmynnar i oklara uppdragsbeskrivningar och en dålig målkongruens. Bolagets egna bedömningar styr inriktning och prioriteringar framför ägarnas, vilket kan skapa nya utmaningar. Problemen med styrningen förklaras till stor del av bristen på naturliga arenor där delägarna kan föra gemensamma strategiska diskussioner om bolaget och dess framtid. Dessa strategiska diskussioner kan i sin tur ligga till grund för ett förtydligande av inriktning och uppdrag för på så sätt skapa den tydlighet som annars riskerar att gå förlorad.

En förändrad organisationsstruktur med ökad samverkan mellan kommuner som kanske inte tidigare samarbetat ger också upphov till nya problem, och då inte minst inom styrningen av verksamheten. Olika intressen kan komma att ställas mot varandra och då kan svårigheter uppstå kring hur dessa motsättningar bör hanteras samt för hur strukturerna för sådana händelser ska se ut. Den styrning som tidigare tillämpades är kanske inte längre att föredra och därmed uppenbarar sig nya utmaningar inom ekonomistyrningen.

Förhållandet mellan agent och principal är förhållandet mellan den som vill få något utfört, den styrande, och den som skall få det att hända, den styrde. Ekonomistyrning handlar om hur man som principal påverkar agentens beteende i önskad riktning (Merchant & Van der Stede, 2007). När inte verksamheten längre ligger direkt under den styrande organisationen kan inte principalen styra den med traditionella styrverktyg utan måste finna andra vägar (Siverbo, 2009). Det skapas en ny styrningsproblematik där det dels uppstår ett behov av styrning i den horisontella relationen mellan de olika samverkande aktörerna och dels den mer traditionella, den vertikala relationen, mellan ägarna och företagsledningen. Tidigare, när man varit en enda principal, har man själv kunnat förmedla ner sina värderingar, tankar, visioner etcetera till agenten. Nu måste man samsas med nya ägare och förhandla för att komma fram till vilken som är den önskvärda riktningen för det nya bolaget. Det blir även en ny situation för agenten i form av att det styrda bolaget kommer att få flera principaler att lyssna och svara emot, både formellt och informellt.

Många har forskat kring joint venture och den organisatoriska komplexitet och styrningsproblematik som uppstår vid samägande, men långtifrån alla har berört problematiken när det kommer till joint venture inom den kommunala sektorn. I takt med att kommuner i allt större utsträckning väljer att samarbeta blir frågan kring styrningen av bolaget mer aktuell

¹Begreppet kommunalteknik används som en samlingsbeteckning av de för kommunen områden som främst rör gata, park, vatten och avlopp samt insamling av hushållsavfall. (www.skl.se, 2009)



och de utmaningar som finns i att skapa en ändamålsenlig styrning är något allt fler måste beakta. Problem de olika parterna måste hantera är vilken typ av styrning det är som uppkommer i det nya samägda bolaget, hur formaliserad den är samt vad det är som ligger till grund för den styrningen är något som parterna har att hantera.

1.3. Syfte

Studien syftar till att, utifrån de förutsättningar som ett samägande inom den kommunala sektorn innebär, förklara hur arbetet med styrning av verksamheten i både den horisontella och vertikala relationen går till, alltså dels mellan de olika ägarna och dels mellan ägarna och företagsledningen. Vidare syftar studien till att förklara varför kommunerna och deras organisationer har valt att styra det gemensamma bolaget på det aktuella sättet, vilka beslut som ligger bakom det och hur det präglar det aktuella samägda bolaget och dess styrnings sätt.

Kommunala bolag avviker från rent kommersiella bolag, där syftet är maximal avkastning, då de även måste ta hänsyn till den för allmänheten och kommunen samhällliga nyttan. Ett avkastningsmål är således inte det främsta målet för verksamheten vilket leder till att det blir allt viktigare för ägarna att tydligt definiera syftet med det gemensamma bolaget. En tydlig distinktion mellan privat och kommunal sektor kan därav identifieras då fokus inom kommunal sektor kan särskiljas och bli intressant att studera. Det finns även uppfattningar kring att samägande inom den offentliga sektorn inte studerats lika utförligt som inom det privata näringslivet, varför det bidrar till att öka intresset för studien ytterligare (SKL, 2006b).

Ambitionen med studien är att utveckla kunskap kring hur styrning ur ett ekonomistyrningsperspektiv appliceras inom ett samägt kommunalt bolag. Avsikten är att efter analysen av empirin som kopplas till referensramen kunna bidra med ökad kunskap till bolag som idag är samägda, vad de kan tänka på i dess styrning, samt att ge organisationer som för tankar kring att ingå ett samägande ökad insikt och förståelse utifrån frågeställningen. Vår förhoppning är vidare att studien skall kunna användas som utgångspunkt i framtida forskning kring ämnet och lämna ett generellt bidrag till det allmänna kunskapsläget inom området samägda kommunala bolag och dess styrprocesser.

1.4. Studiens fortsatta disposition

Kapitel 2 - Metod

Kapitlet behandlar metoden vi använt för att skapa uppsatsen. De delar vi tittar närmare på är vår forskningsansats, val av studieobjekt och insamlandet av data samt en diskussion kring studiens trovärdighet.

Kapitel 3 - Teori

Kapitlet behandlar de teorier som finns kring ekonomistyrningen i joint venture. Först presenteras en kort beskrivning av det övergripande ämnet för att sedan presentera de utmaningar och möjligheter som ett joint venture erbjuder. Avslutningsvis beskrivs tre modeller för att identifiera olika typer av ekonomistyrning.

Kapitel 4 - Empiri

Kapitlet behandlar vårt fallstudieföretag Renova AB och dess ägare. Kapitlet är uppbyggt med en kort inledning över dels Renova och dels över ägarna. I samband med



presentationen av ägarna förklaras också kort hur den kommunala beslutsprocessen fungerar samt ägarnas övergripande samarbete inom andra områden. Sedan presenteras mer ingående hur styrningen i den horisontella och den vertikala relationen upplevs. Kapitlet grundar sig i stort på de intervjuer som hållits med företrädare för ägare eller bolag.

Kapitel 5 - Analys

Kapitlet ämnar att analysera och diskutera kring fallstudien. Kapitlet är uppbyggt utifrån den teoretiska referensramen och går således på ett systematiskt sätt igenom det horisontella och det vertikala ledet. Inom respektive område identifieras de tre olika styrformerna och förklaringar ges till varför det i Renovas fall ser ut som det gör. Kapitlet avslutas med att styrelsen har lyfts ut och ägnas ett eget stycke.

Kapitel 6 - Slutsats

I kapitlet har vi behandlat slutsatsen av uppsatsen. Inledningsvis besvaras syftet och avslutningsvis ges förslag på fortsatt forskning inom området.

2. Metod

Kapitlet nedan behandlar metoden vi använt för att skapa uppsatsen. De delar vi tittar närmare på är vår forskningsansats, val av studieobjekt och insamlandet av data samt en diskussion kring studiens trovärdighet.

2.1. Studiens upplägg



Figur 1. Flödesschema över studiens genomförande.

2.2. Forskningsansats

Utifrån uppsatsens syfte, att studera styrningen inom joint venture, har vi valt att genomföra en kvalitativ studie. Detta då den fyller det för uppsatsen formulerade syftet väl då det ger en möjlighet att se på ett specifikt fall och undersöka aktuella händelser inom den givna teoretiska referensramen (Sharan, 1988). Om man önskar tolka och förstå den data som insamlats lämpar sig den kvalitativa ansatsen väl (Jacobsen, 2002). För att fylla syftet behöver vi studera det valda ämnet grundligt för att kunna förstå vad som skapar styrning mellan ägarna och bolaget. Till hjälp har en fallstudie använts då den skapar möjlighet att studera ett fall och att på djupet tolka den data som insamlas. Fallstudien ämnar ge en djupgående förståelse för det specifika fallet och dess agerande vilket sedan kan omsättas till nya kunskaper inom området (Jacobsen, 2002).

En fallstudie innebär att man via direkta observationer och systematiska intervjuer kan bidra med ny kunskap inom området som studeras. Fallstudien har även en styrka i att den kan möjliggöra hanteringen av olika empiriska data, vilket lämpar sig väl för genomförandet av uppsatsen. Vår fallstudie är heuristisk, vilket syftar till att öka läsarens förståelse och insikt över det område vi studerar och ger möjlighet att få ökad kunskap eller validera något som läsaren redan ansåg sig veta. (Sharan, 1988)

Med utgångspunkt i det ovanstående tycker vi att den kvalitativa ansatsen, med fallstudie av heuristisk art, är det bäst passande metodvalet för vår studie. Detta då den kan skapa en bättre förståelse för liknande fall (Lindblad, 1998).

2.3. Val av studieobjekt

För att kunna dra generella slutsatser från studien och studieobjektet förutsätter det att studieobjektet svarar väl emot studiens syfte (Tellis, 1997). För att kunna beröra kärnan och få en god beskrivning av den verklighet vi valt att studera har vi medvetet fokuserat på endast ett företag då vi anser att det ger oss möjlighet att på ett mycket mer systematiskt sätt gå på djupet i ämnet snarare än om studieobjekten hade varit två eller tre till antalet.



Valet av studieobjekt föll på Renova AB vilket grundar sig i ett antal olika faktorer och de faktorer som togs i beaktande var följande:

Samägande – Vi sökte efter ett bolag som hade fyra eller fler ägare för att kunna se hur ägarna av ett bolag med en mer komplex ägarstruktur styr det samägda bolaget.

Kommunalt ägande – Vi ville hitta ett bolag inom den kommunala sektorn då de är förhållandevis informationstransparanta mot omgivningen vilket är något som möjliggör att djupgående studier görs av bolaget. Samägande är också en relativ vanlig organisationsform i den kommunala sektorn vilket gör det relevant att välja att företag därifrån.

Geografisk närhet – Att hålla personliga intervjuer har varit prioriterat genom arbetet. Den geografiska närheten har underlättat studiens genomförande och möjliggjort ett större antal personliga intervjuer och därmed en bättre möjlighet till datainsamling.

Verksamhetsart – Vi ville ha ett bolag vars verksamhet bedrevs löpande och inte som ett tidsbegränsat projekt för att kunna analysera bolaget utifrån ett perspektiv om ständig fortlevnad. I valet av verksamhet såg vi en fördel i om bolaget hade ett tydligt uppdrag från ägarna. Vi antog att verksamhet av teknisk art skulle lämpa sig väl då bolag av denna karaktär erbjuder olika typer av service med tydliga uppdragsbeskrivningar.

Utifrån ovanstående förutsättningar valde vi som tidigare nämnts Renova AB som fallstudieföretag då det bäst uppfyllde de krav vi ställde på studieobjektet. Renova är också ett intressant studieobjekt som, åtminstone på förhand, bör vara ett samarbete som torde vara relativt enkelt att lyckas med då det inom ägarsfären inte borde finnas starka motsättningar mot verksamheten som bolaget ska bedriva. Är det någon gång ett samarbete borde lyckas kan man anta att det är i Renovas fall, varför en studie av bolaget vore intressant.

2.4. Datainsamling

Data har insamlats i form av sekundärdata från tryckta medier så som artiklar, lagtexter, rapporter och utredningar, samt i form av primärdata från intervjuer med koppling till vårt fallstudieföretag. Även information från fallstudieföretaget såsom årsredovisningar och avtal med mera har inhämtats.

2.4.1. Publicerade källor

Fallstudieföretaget Renova AB:s årsredovisningar har från de senaste 10 åren studerats och varit till stöd för empirikapitlet. De från ägarna framtagna ramarna i konsortieavtal och ägardirektiv har också studerats för att vi ska få en god insikt i de formella styrdokument som finns i verksamheten.

2.4.2. Intervjuer

En viktig del av vår datainsamling var de intervjuer som genomförts med ägarrepresentanter, representant från styrelsen samt med en representant inom Renova. Vi har hållit strukturerade forskningsintervjuer genom personliga möten med respondenterna. Att hålla intervjun som en strukturerad forskningsintervju ger utfrågaren möjlighet att själv styra intervjun efter den diskussion som förs. Metoden tillåter och ger möjlighet till att under intervjun få nya aspekter och infallsvinklar inom de ämnesområden som behandlas. (Krag Jacobsen, 1993)



Intervjuerna har varit av kvalitativ art, det vill säga att vi ställt såväl öppna frågor, för att skapa en god uppfattning kring känslor, tankar och liknande hos respondenterna, som mer stängda frågor för att få svar som är jämförbara mellan de olika respondenterna (Sharan, 1988). Vi har även tagit hjälp av hypotetiska frågor för att ytterligare få respondenten att tänka i nya banor. Med hjälp av en intervjumall har vi sett till att intervjun täckt in de områden vi velat studera närmare och under intervjuerna har vi med jämna mellanrum sammanfattat vad som dittills sagt för att kunna försäkra oss om att vår tolkning varit korrekt. Dessa sammanfattningar leder på ett naturligt sätt intervjun framåt (Krag Jacobsen, 1993).

En metod med förberedda intervjuer och öppna frågor är enligt Jacobsen (1993) fördelaktig då den inte kräver stora tidsmässiga resurser och ändå ger en god jämförbarhet. Det personliga mötet har vidare gett oss en bättre möjlighet att se hur respondenterna agerar och reagerar på de frågor vi ställer. Alla respondenter har ägnats lika stor tid för att inte intervjun från en gång till annan skall stressas fram och för att i så stor utsträckning som möjligt ha likartade intervjuer. Med endast ett fåtal undantag har intervjuerna skett ute hos respektive respondent för att på bästa sätt möta den eventuella kontexteffekt som kan uppstå där konstlade omgivningar ökar risken för konstlade svar (Jacobsen, 2002).

2.4.3. Urval av respondenter

Vi har intervjuat sju av elva ägare genom respektive kommunstyrelsens ordförande (KSO) och ett kommunalråd², 1:e vice ordförande i Renovas styrelse samt Renovas administrativa chef. Detta har gett oss ett bra empiriskt material då det fångar in dels bredden av ägare och dels ger en bild av hur bolaget och styrelsen uppfattar styrningen. Då de olika kommunerna har olika stort formellt inflytande genom röstandelar i bolaget har vi talat med företrädare inom hela spektrat av ägare. Vi har intervjuat den största kommunen, den största kranskommunen, den minsta kommunen och ett antal kommuner däremellan vilket har gett en god spännvid i datainsamlingen.

Att vi har valt att intervju de högsta beslutsfattarna i ett flertal av ägarkommunerna är för att få ta del av hur ledningen uppfattar samarbetet, dels mellan varandra och dels gentemot Renova. Vi har valt att intervju politiker, och har i de utvalda ägarkommunerna varit i kontakt med deras kommunalråd. Anledningen till att valet av respondenter för ägarkommunerna föll på kommunalråden grundar sig i att de är de högst uppsatta politikerna i sina respektive kommuner. Vi antog att de skulle ha bäst möjlighet att ge oss en bild av hur relationerna och styrningen inom framförallt den horisontella relationen ter sig. KSO har god insikt i sakförhållanden kring ägardirektiv och andra policydokument då de själva i stor utsträckning varit med och fattat beslut i de frågorna. Ett annat antagande är att kommunalråden tenderar att ha varit med i politiken länge vilket gör att de således även borde ha en god insikt i verksamheten och dess förändringar över tiden. I två av ägarkommunerna var vi även varit i kontakt med ytterligare representanter för dessa kommuner. I Göteborg träffade vi stadssekreteraren som arbetade med ägarfrågor och bolagsstyrning och i Kungälv träffade vi 1:e vice ordförande i kommunstyrelsen som hade ett längre historiskt perspektiv samt var mer insatt i sakfrågorna kring fallföretaget. Vi har dock valt att inte intervju tjänstemän inom kommunerna då dessa agerar på uppdrag av politikerna.

² Kommunalrådet är i alla kommuner utom Göteborg också kommunstyrelsens ordförande.



På Renova har vi valt att intervjua den högsta ledningen i styrelsen i form av vice ordförande för att kunna få bättre insyn i hur styrelsen agerar gentemot bolaget. Vidare har vi också valt att intervjua företagsledningen i Renova för att få en bild över hur bolaget uppfattar ägarsituationen. Vi fick kontakt med den administrativa chefen som arbetar aktivt med rapportering till både styrelse och ägare, något som vi ansåg ligga i linje med vår studie.

De intervjuer vi hållit tillsammans med övriga data vi inhämtat, anser vi utgör ett tillfredsställande empiriskt material för att kunna dra slutsatser och göra en analys.

Nedan följer en lista över de respondenter vi har intervjuat och som låg till grund för empiribeskrivningen.

<i>Respondent</i>	<i>Titel</i>	
Arne Lernhag	Kommunstyrelsens ordf., Öckerö	
Anders Hulterström	Stadssekreterare, Göteborg	
Annette Eiserman-Wikström	Kommunstyrelsens ordf., Härryda	
Anders Holmenschöld	Kommunstyrelsens ordf., Kungälv	
Roger Bogren	1:a vice KSO, Kungälv	
Hans Bergfelt	Kommunstyrelsens ordf., Mölndal	
Stefan Svensson	Kommunstyrelsens ordf., Partille	
Henrik Ripa	Kommunstyrelsens ordf., Lerum	
Kjell Svensson	Vice ordförande, Renovas	
Anna Johansson	Kommunalråd, Göteborg	
Lars Carlsson	Administrativ chef, Renova	Tabell i. Förteckning över respondenter.

2.5. Studiens trovärdighet

Vid en kvalitativ studie blir diskussionen kring validitet en viktig del. Frågeställningen blir huruvida det material vi har samlat in svarar på de frågor vi ställt och i och med det fyller syftet för uppsatsen (Sharan, 1988). Ett sätt att stärka trovärdigheten i uppsatsen var att vi pratat med flera olika företrädare från ägarna och bolaget för att skapa oss en god bild av den verklighet vi studerar. För att stärka validiteten ytterligare har vi, som nämnts ovan, gjort kontinuerliga sammanfattningar under intervjuerna där de personer som intervjuats får ta del av våra tolkningar för att validera att vi har uppfattat deras bild korrekt.

Ambitionen med uppsatsen är att den ska kunna vara ett stöd till andra organisationer som är på väg in i ett samägt bolag eller just nu befinner sig i det. Frågan blir då huruvida det syftet går att uppfylla? De diskussioner som har förts kring huruvida kvalitativa fallstudier kan bidra med möjligheten att generalisera sina resultat på andra verksamheter har vi tagit till oss (Sharan, 1988). Då vi valt att fokusera på ett specifikt bolag kommer en stor del av



rapporten och främst empirin vara kopplad till Renova. Analysen och slutsatsen anser vi ändå kommer att kunna användas som en god grund i liknande fall.

Att förhålla sig kritisk till de data vi insamlat är av största vikt för att uppsatsen skall bli trovärdig. En viktig del av källkritiken är att förhålla sig kritisk till de intervjuer vi har hållit med olika intressenter i fallstudieföretaget. Det finns en risk vid personliga och icke-anonymiserade intervjuer att någon eller några av respondenterna av olika anledningar kan välja att inte förmedla den korrekta informationen, kanske för att skönmåla sin egen delaktighet eller för att svartmåla någon annan. Det är viktigt att bära med sig när man bedömer validiteten och trovärdigheten i uppsatsen. En del i vårt kritiska förhållningssätt är att respondenterna inte har erbjudits, och inte heller efterfrågat, anonymitet. Ingen av respondenterna har uttryckligen bett om anonymitet, vilket skapar en legitimitet till uppsatsen genom att kunna presentera de personer vi har intervjuat. Vi har inte heller uppfattningen av att ett erbjudande om anonymitet hade påverkat respondenternas svar i någon större utsträckning då flertalet av våra respondenter är politiker som är vana att uttrycka sina ståndpunkter offentligt.



3. Teori

Kapitlet nedan behandlar de teorier som finns kring ekonomistyrningen i joint venture. Först presenteras en kort beskrivning av det övergripande ämnet för att sedan presentera de utmaningar och möjligheter som ett joint venture erbjuder. Avslutningsvis beskrivs tre modeller för att identifiera olika typer av ekonomistyrning.

3.1. Ekonomistyrning

Ekonomistyrning kan beskrivas på många sätt och innefatta många områden i exempelvis företag och organisationer. Det övergripande syftet med ekonomistyrning är dock liknande i alla företag och organisationer även om fokus kan ligga på lite olika områden. De olika områdena kan bland annat vara att stödja beslut, motivera agenterna att uppnå organisationernas mål, att finna indikatorer som är kausalt kopplade till organisationens mål eller att väja för fallgropar. (Horngren, 2004)

Kärnan i ekonomistyrning förklaras som förmågan att få någon att göra något som ökar möjligheten för en annan part att uppnå förbättrade resultat (Merchant & Van der Stede, 2007). En central teori är agent-principal teorin som bygger på att det finns en person som skall uträtta något (agenten) åt en annan person (principalen) för att uppfylla dennes mål (Eisenhardt, 1989). Teorin är vanligt förekommande inom bland annat den nationalekonomiskt inspirerade teorin och tar sin utgångspunkt i den informationsasymmetri som finns mellan principalen och agenten. Informationsasymmetrin grundar sig i att principalen, som skall statuera villkoren för agenten, sitter på mindre information om verksamheten än den som skall styras, och där uppstår en asymmetri av information som försvårar styrningen mellan agent och principal (Merchant & Van der Stede, 2007).

"Informationsasymmetri betyder att en part har tillgång till information som kan nyttjas emot den eller de parterna i en relation." (Kraus & Lind, 2007)

För att skapa förståelse för de utmaningar som ekonomistyrningen av en organisation innebär kan styrningen brytas ner i tre underfrågor enligt följande;

- Förstår agenten vad principalen förväntar sig?
- Kommer agenten att arbeta efter de mål som principalen har satt upp?
- Är agenten kapabel/har agenten förutsättningar, att göra ett bra jobb?

(Merchant & Van der Stede, 2007)

3.2. Joint venture

Ett joint venture uppkommer när två eller flera företag och/eller organisationer samlar en del av sina resurser och skapar en ny juridisk person. Det är en av flera möjliga vägar att gå när företag och/eller organisationer vill samverka interorganisatoriskt. Andra vägar kan vara strategiska allianser, partnerskap, teknologilicensiering, forsknings- och utvecklingskonsortium, relationer inom produktion samt outsourcing (Dekker, 2004). Det som utmärker ett joint venture från de andra typerna av samverkan är att alla parter är med och bidrar och därmed delar på intäkter, kostnader och kontroll av bolaget. Att det som det



beskrevs ovan är ett självständigt eget bolag är också en faktor som särskiljer joint venture som samarbetsform (Reuer, 2004).

I ett joint venture finns det i och med det gemensamma ägandet fler principaler vilket innebär att det inte bara är relationen mellan principal och agent som är intressant utan också relationen mellan de olika principalerna. Dessa relationer har beskrivits som horisontella när de är mellan principalerna och vertikala när det kommer till relationen mellan principalerna och bolaget (Kamminga & Van der Meer-Kooistra, 2007). Frågorna från ovan är således även centrala i en interorganisatorisk organisation då många sådana samverkansformer misslyckas, vilket kan härledas till svårigheter att styra dem (Dekker, 2004; Ireland et al 2002).

3.3. Former av ekonomistyrning

Flera författare väljer att dela upp ekonomistyrning utifrån tre olika former av styrning, handlingsstyrning, resultatstyrning och social styrning. (Ouchi, 1979; Merchant & Van der Stede, 2007). Olika författare väljer att namnge formerna av ekonomistyrning med egna beteckningar, men de rymmer alla ungefär samma innehåll. De tre områdena inbegriper alla den grundläggande ekonomistyrningen men har olika vägar att uppnå en effektiv ekonomistyrning på. Ett företag eller en organisation använder sig oftast inte enbart av någon specifik inriktning utan styrs snarare utefter en kombination av flera där vissa inriktningar kan te sig starkare och andra svagare beroende på vilken typ av organisation som styrs och vad syftet med den styrningen är (Kraus & Lind, 2007). De tre formerna av styrning presenteras närmare nedan.

3.3.1. Handlingsstyrning

Handlingsstyrning grundar sig i att om man från principalens sida vet vilka handlingar som är de lämpligaste för agenten att följa går det att därefter diktera de önskvärda handlingarna. Handlingsstyrning är bara effektivt när organisationer kan avgöra vilka handlingar som är de mest lämpliga för bolaget samt har en förmåga att säkerställa att dessa handlingar utförts. (Merchant & Van der Stede, 2007)

En väg för ägare att veta vilka handlingar som är de rätta för bolaget är att över tiden analysera vilka handlingar som leder fram till goda resultat. En annan väg att finna de rätta handlingarna för bolaget är att via andra organisationer och fall dra lärdomar till sin egen verksamhet. (Merchant & Van der Stede, 2007)

Handlingsstyrning kan vara en viktig mekanism i ett interorganisatoriskt samarbete då det inom samarbetet kan finnas målkongruens, och en viss otydlighet med vad man vill att samägandet skall generera, och då skapar handlingsstyrningen en gemensam plattform för styrningen. (Das & Teng, 1998)

Dekker (2004) identifierade att man inom interorganisatorisk samverkan kan finna flera exempel på dokument och handlingsplaner som ofta uppstår i dessa relationer. Bland dessa fann författaren bland annat, order- och beställningsrutiner, kvalitetsplaner och styrelsebevakning.

Inom ramen för en effektiv handlingsstyrning anses möten ofta vara av stor vikt. Aktörer från alla ägare bör träffas och tillsammans nå fram till hur man skall styra verksamheten för



att uppnå effektivitet. Möten är också ett bra sätt att sprida information mellan intressenterna för att försöka att minimera den informationsasymmetri som annars kan uppstå. Ägarrepresentanterna samlas och diskuterar igenom i vilken riktning det gemensamma bolaget skall gå. Det finns, enligt Kraus och Lind (2007), ett behov kring att klargöra vad ägarna förväntar sig av varandra samt att finna en arena där man kan samtala med varandra och där möten fyller syftet väl. (Kraus & Lind, 2007)

Det kan vara svårt att fastslå vilka handlingar som är önskvärda för att bedriva den samägda verksamheten, framförallt om den är relativt nybildad. Därför kan någon av de andra styrformerna lämpa sig bättre enligt Kraus och Lind (2007).

3.3.2. Resultatstyrning

Resultatstyrning är en styrform som kortfattat innebär att principalen vet vilka mål, resultat, som är önskvärda men låter agenten själv välja väg för att uppnå dem. Utvärdering sker sedan på hur väl agenten efterföljde de nyckeltal, målbilder etcetera som principalen satt upp. Resultatstyrning är ett bra sätt att få principalens och agentens intressen att kongruera då belöning ofta är starkt sammankopplat med de uppsatta målen. Lön, förmåner och bestraffning är således av central betydelse inom denna styrningsinriktning. (Merchant & Van der Stede, 2007)

För att resultatstyrning skall fungera är det nödvändigt att principalen vet vilka mål som är viktiga samt att de går att mäta och följa upp (Kraus & Lind, 2007). Om man sätter upp tydliga mål inom ett interorganisatoriskt samarbete kan det göra att parterna kan utvärdera sitt samarbete och se att det gett en positiv effekt på verksamheten (Kraus & Lind, 2007). De mål som man utvärderar och styr verksamheten utifrån behöver inte bara vara av ekonomisk art, såsom räntabilitetsmått och liknande, utan kan även vara av icke-finansiell karaktär som kundnöjdhet eller personalomsättning. Enligt Kraus och Lind (2007) skall ändå noteras att finansiella mått är de som är i fokus för verksamheterna. Resultatstyrning lämpar sig bäst när parterna kan enas om de mål som de anser vara de mest prioriterade och viktigaste för organisationen något som ofta kan vara svårt i ett joint venture. (Kraus & Lind, 2007)

Ett problem som uppkommer vid tillämpning av resultatstyrning är huruvida de mål som ställts upp är de rätta och bästa för organisationen. Uttrycket "som man frågar får man svar" kan användas för att förklara problemet. Agenter som styrs med resultatstyrning kommer att arbeta för att de målen skall uppnås, men det kan leda till att man helt undviker att utföra handlingar som vore bättre för organisationen. Det är också viktigt att de som styrs vet vilka mål som är viktigast, hur de är värderade och att de går att mäta på ett tillförlitligt sätt. För att resultatstyrning skall fungera är det också centralt att den styrde känner att den kan påverka det den värderas utifrån, annars faller syftet med styrningen. (Merchant & Van der Stede, 2007)

Det finns ett flertal sätt att få resultatstyrning i ett interorganisatoriskt samarbete att fungera väl. För att nämna några är det öppen redovisning, integrerade informationssystem och förädlingskedjeanalys. Dock gäller dessa mer i relationer mellan jämlika kommersiella partners och lämpar sig därför inte att gå in närmare på i denna uppsats. För den intresserade föreslås fortsatta studier inom området. (Kraus & Lind, 2007)



3.3.3. Social styrning

Social styrning handlar till stor del om individer eller organisationers förmåga att genom individuell eller kollektiv ansvarskänsla influera beteendet hos personer i organisationen. (Kraus & Lind, 2007)

En viktig del inom social styrning bygger på det förtroende och den tillit som man bygger upp mellan parterna agent och principal. En stor del av samägande tar sig uttryck i just den sociala styrningen och är beroende av den. Social styrning påverkas således även av karaktären av de parterna som är en del i det interorganisatoriska samarbetet. Därför blir valet av parter som ingår i en samägande konstellation viktig. (Kraus & Lind, 2007)

Att ha en tidigare historia tillsammans och samma kulturella värderingar är viktiga delar av ett samarbete och underlättar den sociala styrningen (Dekker, 2004). Förtroende är en annan viktig del inom den sociala styrningen, det är av stor vikt att man litar på de parter man tillsammans äger ett joint venture bolag med. (Dekker, 2004)

3.3.3.1. Förtroende

”Det argumenteras ofta för att en hög nivå av tillit inom en inter-organisatorisk relation minskar behovet av användning av dyrare styrningsformer som resultat- och handlingsstyrning” – Kraus och Lind, 2007

Förtroende är både en del av lösningen och en utmaning som ägarna måste hantera. Det är således ett viktigt begrepp och många författare har därför valt att fördjupa sig i just detta. Rousseau et al. (1998) definierar förtroende som en psykologisk status som i sin tur består av intentionen att acceptera sårbarhet genom att det finns positiva förväntningar med avsikterna och beteenden hos andra. De fortsätter med att hävda att förtroende inte är ett beteende eller val utan ett underliggande psykologiskt tillstånd som däremot kan orsakas av, eller springa ur, beteenden mellan ägarna. Detta illustrerar att förtroende inte är något som kan förhandlas fram utan kommer av något mer odefinierbart som en känsla av ödmjukhet och förståelse inför varandra. Förtroende är något som tar tid att bygga upp och som hela tiden kan utvecklas men som också kan raseras väldigt snabbt.

Rousseau et al (1998) har identifierat tre sätt att bygga förtroende mellan flera parter. Det kan vara en noga övervägd analys av riskerna, en ökad samverkan mellan ägarna som att skapa gemensam målsättning, problemlösning och andra sociala aktiviteter för att utveckla relationen. Vidare kan ett försök att skapa en interaktion mellan parterna leda till engagemang och intresse i utfallet och en större förståelse för varandras sak och möjliga egenintressen. En möjlig väg för att uppnå detta anses vara ett umgänge utanför mer formella samlingar.

Dekker (2004) delar upp tillit i dels förtroende till parter vilja att samarbeta och dels förtroende till att de klarar av att genomföra det som samarbetet kräver. Förtroende till parternas vilja att samarbeta bygger på att deltagarna inom samarbetet inte agerar opportunistiskt utan istället ser till det bästa för gruppen. Det senare förklaras som de förväntningar den ena av parterna har på att den andra parten skall bidra med den kompetens som krävs för att utföra framtida uppgifter.

3.3.4. Kombination av styrformer

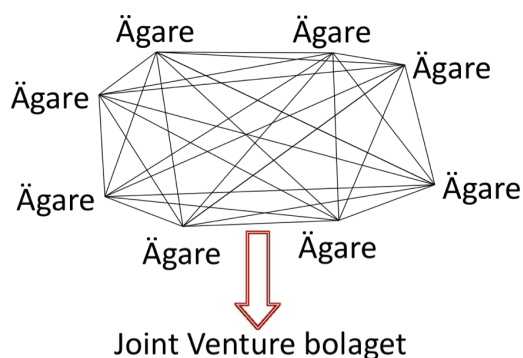
Enligt Kraus och Lind (2007) finns det en samstämmighet inom den interorganisatoriska ekonomistyrningen om att styrningen av ett samägande består av en mix mellan de tre styrningsinriktningarna. Det finns som berörts olika exempel på när respektive inriktning kan uppstå i relationerna mellan bolaget och ägarna. Kraus och Lind (2007) påpekar också att kombinationen av styrningsverktyg tenderar att förändras över tiden. Resultatstyrning kan exempelvis tendera att vara till större nytta när verksamheten varit aktiv under en period vilket leder till att principalerna kan sätta upp mer relevanta mål.

3.4. Styrningsutmaningar i ett tidigt skede

Det är med kombinationen av både horisontell och vertikal styrning som joint venture utmärker sig, vilket också adderar komplexitet till styrprocessen då ägarna kan ha olika förväntningar, krav och mål med den gemensamma verksamheten. Utmaningen blir att försöka skapa en styrning där dessa relationer kan hanteras och möjliggör för ägarna att kommunicera ner strategier och visioner till det samägda bolaget. Det kan också uppstå problem i samband med att de kommunicerade målen ska följas upp och då främst röra diversifierade åsikter kring vad det är man ska följa upp och vad som är viktigt och prioriterat i verksamheten.

Ett initialt problem som uppstår när man står inför utmaningen att bilda ett joint venture bolag är att välja en eller flera partners som är rätt för den verksamhet bolaget är tänkt att bedriva (Dekker, 2004). För att hantera problem som målinkongruens är det viktigt att försöka bedöma en partners normer, värderingar och motivation till att ingå ett joint venture. Karaktäristiken och utgångspunkten med samarbetet hos ägarna är enligt Vosselman och Van der Meer-Kooistra (2009) en avgörande faktor för det som sedan skapar den kontroll som finns inom ett joint venture. Detta borde uppmuntra bolag att med tanke på de styrningsutmaningar som eventuellt kan föreligga, investera tid och kraft i processen som leder fram till valet av passande partners. Trots att två eller flera parter skapar en ny juridisk person kommer ändå de avsikterna som man gick in i samarbetet med att förr eller senare lysa igenom och att ha en bra och väl genomtänkt grund att stå på kan därför underlätta relationerna i bolaget. (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, 2009)

3.5. Horisontell och vertikal styrning



Figur 2. Det finns två olika relationer inom ett joint venture. Dels en horisontell mellan ägarna och dels en vertikal från ägarna och ner i bolaget. Mellan ägarna finns ett nätverk av relationer som tillsammans skall nå ner till det gemensamma bolaget.



3.5.1. Horisontell styrning

Kamma och Van der Meer-Kooistra (2007) menar att den horisontella relationen mellan ägarna spelar en viktig roll i styrningen av ett joint venture. Det knyter an till hur viktigt det är att välja rätt partner innan man inleder samarbetet. Relationen mellan ägarna är något som är aktuellt i ett joint venture och faktorer som påverkar den relationen blir således intressanta att undersöka. Kamma och Van der Meer-Kooistra (2007) har identifierat fyra utmärkande delar i relationen mellan parterna:

- Skillnader mellan ägarna
- Informationsasymmetrier
- Förtroende
- Förhandlingsstyrka

En bra bas för att inleda ett joint venture på är att bolagen har olika men kompletterande intressen. Dock hävdar Hill och Hellriegel (1994) att det krävs en viss likhet mellan kompetenserna för att parterna skulle kunna nå konsensus i gemensamma beslut och att det därför inte är säkert att kompletterande intressen påverkar relationen positivt. Parterna bör kunna skapa en förståelse för varandra om varför de agerar som de gör och det kan därför underlätta om man inte är helt diversifierade i sina utgångspunkter. Kompletterande intressen kan dock vara en fördel om målet med samägandet är överrensstämmande mellan parterna och man genom det kan bygga upp ramar och visioner för verksamheten. För att hantera den första relationen, vilket är skillnaden mellan ägarna, krävs det emellertid extra kontrollinsatser och då främst ökad kommunikation mellan ägarna. För att lyckas förmedla ägarnas intressen och unika bidrag till bolaget är det viktigt att göra alla ägarna medvetna om, och uppmärksamma kring, vad varje part bidrar med. Det är något som i slutändan är viktigt för att skapa ett förtroende och en interaktion mellan parterna.

Andra skillnader som Kamma och Van der Meer-Kooistra (2007) har identifierat kan uppstå mellan parter och förklaras av den interna kulturen i företaget och även den nationella kulturen i vilken företaget verkar. Skillnader mellan ägarna kan skapa informationsasymmetrier som ytterligare komplicerar kontrollfunktionen. Informationsasymmetrier, som är den andra identifierade relationen, kan också återfinnas mellan ägarna och ledningen för joint venture bolaget. Orsaker till detta kan förklaras av fysisk distans, kultur och skillnader i kunskap och expertis. Informationsasymmetrier riskerar att skapa en situation där resultat och mål är svåra att tydligt precisera för ägarna. Detta innebär ett problem om man vill ha ökad kontroll vilket inte möjliggörs om hög informationsasymmetri råder. En ökad kontroll hade dock äventyrat företagets flexibilitet och anpassningsförmåga vilket är en annan viktig aspekt som måste tas hänsyn till.

Den tredje relationen, förtroende, har visat sig vara en faktor som i hög grad påverkar behovet av hur styrningen behöver utformas. Kontrakt kan inte skydda och reglera allt inom joint venture och då är förtroende något som kan minska de risker som annars hade kunnat uppstå. Förtroende kan också fungera som ett smörjmedel i en organisation då det skapar förutsättningar för att det ska gå lättare att koordinera aktiviteter, hantera regler och rutiner. Organisationens behov av förtroende kan variera mellan varandra och också mellan olika tidpunkter. Generellt behövs förtroende mer när det finns stora osäkerheter som kan skapa beteendemässiga risker.



Slutligen är ägarnas relativa förhandlingsstyrka en av de faktorer som påverkar relationerna och styrningen. Om någon av ägarna är explicit beroende av samarbetet och annars står utan alternativ minskar detta deras förhandlingsstyrka och således också möjligheten att utöva kontroll gentemot de övriga ägarna. Dock är det inte säkert att de andra parterna väljer att utöva påtryckningar på grund av den situationen, detta då andra faktorer kan komma att spela in samt att det kan finnas en osäkerhet kring huruvida beroendet i verkligheten ser ut. Denna relation förändras över tiden och beror på flera faktorer varav de flesta står utanför parternas kontroll. Regleringar, ändrade lagar och världsmarknadspriser kan helt ändra maktbalansen mellan parterna och kanske till och med resulterar i att samarbetet blir överflödigt. Det är således svårt för en part att fullt ut kunna utnyttja skillnaden i förhandlingsstyrka även om vissa justeringar av ägarförhållandet kan komma att ske när situationen förändrar sig. (Kamma & Van der Meer-Kooistra, 2007)

3.5.2. Vertikal styrning

Styrning mellan ägarna och joint venture bolaget, hävdar Kamminga och Van der Meer-Kooistra (2006), beror på karakteristiken av ägarnas bidrag till bolaget. De har identifierat fyra typer av relationer mellan ägarna som i sin tur påverkar hur styrningen av bolaget är utformad.

- Jämnstarka ägare
- En/flera framträdande ägare
- Kunskapsnivåer hos ägarna
- Ägarnas begränsade bidrag

En joint venture relation där ägarna är jämnstarka och där alla nödvändiga kompetenser kommer från ägarna, där kan de utöva ökad kontroll över bolaget, styra på resultat och prestation.

Nästa relation utgörs av en ojämn maktfördelning där några eller någon part kan ha mer inflytande än övriga parter. Den parten har de nödvändiga tillgångarna och kunskaperna för att driva bolaget vilket gör att den blir den dominanta parten och att de andra blir passiva i relationen. Den dominanta kan då styra på resultat och prestation medan andra ägare får ha tillit till den dominanta ägaren och dennes intentioner med bolaget då de inte har något annat sätt att influera verksamheten på. Förtroende och ömsesidighet mellan ägarna blir således essentiellt i relationen för att alla ägare skall känna att de har inflytande över bolaget och att det utvecklas i enlighet med deras intentioner.

Vidare identifierar Kamminga & Van der Meer-Kooistra (2007) situationer där ägarna bidrar med olika kunskaper och tillgångar till verksamheten. Ägarna har kontroll över vad de själva gör i bolaget och kan också skapa instrument för att mäta detta. Dock blir det svårare att få en tillfredsställande överblick över de andra ägarnas prestationer och bidrag till bolaget. Det resulterar i att man får skapa ett förtroende mellan varandra som tar sin utgångspunkt i att man litar på att de andra på ett tillfredsställande sätt bidrar till att föra verksamheten mot det gemensamma målet, trots att man då inte kan gå in och på ett bra sätt mäta dessa insatser.



Den fjärde och sista typen som påverkar hur ägarna formar styrningen gentemot bolaget är när ägarnas bidrag till verksamheten är begränsad och där joint venture bolaget skapar sina egna värdefulla tillgångar och kunskaper. Bolaget tenderar att bli autonomt vilket leder till att det blir svårt för ägarna att utöva mer formaliserad kontroll. Förtroendet för att bolaget skall utvecklas och leverera det som ägarna anser erforderligt tar över från den formella kontrollen. Det överhängande hotet, som kan ses som en form av formell styrning, är att om ägarna inte är nöjda med det bolaget presterar kommer det inte längre att finnas kvar. Det kan vara en faktor för att motivera bolagets fortsatta utveckling. (Kamminga & Van der Meer-Kooistra, 2007)

3.5.3. Skillnader i styrning

Den styrning som sker i den horisontella relationen är troligtvis inte den samma som går att identifiera i den vertikala relationen. Förväntningarna bör vara att de skiljer sig åt, varför det finns en tydlig distinktion mellan de olika relationerna. Eventuellt är det inte möjligt att tala om styrning i traditionell mening inom den horisontella relationen då agent-principal begreppet kan tänkas bli svårdefinierat. Utmaningen blir således att finna och anpassa styrningen till rätt situation och se till att den fyller rätt syften. Det kan bland annat göras genom att identifiera vilka av styrningsinriktningarna som stämmer bäst överens med det aktuella fallet och sedan skapa en styrning som är anpassad efter det, både i det horisontella och vertikala ledet.



4. Empiri

Kapitlet nedan behandlar vårt fallstudieföretag Renova AB och dess ägare. Kapitlet är uppbyggt med en kort inledning över dels Renova och dels över ägarna. I samband med presentationen av ägarna förklaras också kort hur den kommunala beslutsprocessen fungerar samt ägarnas övergripande samarbete inom andra områden. Sedan presenteras mer ingående hur styrningen i den horisontella och den vertikala relationen upplevs. Kapitlet grundar sig i stort på de intervjuer som hållits med företrädare för ägare eller bolag.

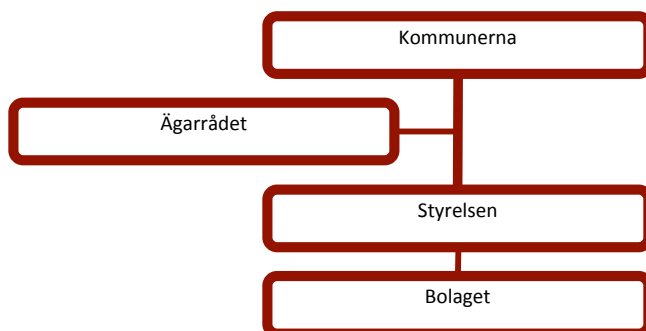
4.1. Renova AB

”Renova skall vara ett av de ledande återvinnings- och avfallsföretagen i Västsverige ... ”
(Ägardirektiv för Renova AB)

Renova AB bildades 1998 som ett resultat av att GRAAB (Göteborgsregionens Avfalls AB) och Göteborgs Stads renhållningsverk, som innan varit verksamma inom branschen, gick samman (Ägardirektiv för Renova AB). GRAAB ägdes vid sammanslagningen av nio kommuner som sedan 1966 tillsammans hade drivit bolaget. Efter att sammanslagningen ägt rum anslöt sig ytterligare två kommuner till bolaget (Årsredovisning 2008, Renova). Förutom att ta hand om återvinning och avfall arbetar Renova även inom områden som fjärrvärme, utbildning inom miljöaspekter, rådgivning och liknande. Utifrån ägardirektivet går det att utläsa att Renova skall bedrivas enligt affärsmässiga principer och stå för sin egen finansiering i form av upparbetade vinster och annan självfinansiering.

Renova består förutom av moderbolaget Renova AB också av Kungälvns Transporttjänst AB, ÅTAB (Återställning Torsviken AB) samt en tredjedels ägande i Stenungssunds Renhållnings AB. Den koncernmässiga utvecklingen de senaste fyra åren har varit stabil och om möjligt något växande beträffande den ekonomiska utvecklingen. (Årsredovisning 2008, Renova)

Renovas ägare, de 11 kommunerna, är de som tillsätter bolagets styrelse, samt representanter i det ägarråd som finns för bolaget. Bilden nedan förklarar hur hierarkin inom bolaget och ägarsfären ser ut. De olika enheterna inom hierarkin kommer att presenteras närmare längre fram i kapitlet.



Figur 3. Ägarhierarkin inom Renova AB



4.2. Ägarna

Renova ägs av elva kommuner runt om i Göteborgsregionen. Kommunerna är mycket varierande i storlek och i invånarantal men de har alla en geografisk närhet till varandra. De elva kommunerna är följande; Ale, Göteborg, Härryda, Kungsbacka, Kungälv, Lerum, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn och Öckerö. Vid ingången av samägandet fördelades vid den tidpunkten röstandelarna i bolaget utefter respektive kommuns relativa befolkningsunderlag i enlighet med det gällande konsortieavtalet. De elva kommunerna har tillsammans ägt bolaget under nästan 11 år och inga förändringar har skett i ägarstrukturen sedan Renovas start 1998, dock möjliggör konsortieavtalet för ytterligare parter att inträda i samägandet av Renova.

Den största enskilda ägaren är idag Göteborg med sina 83,7 % i ägarandel och den ägare med minst andel är Öckerö med sina 0,4 % vilket också går att utläsa i tabellen nedan. (Årsredovisning 2008, Renova)

<i>Kommun</i>	<i>Ägarandel, procent</i>	
Ale	1,8	
Göteborg	83,7	
Härryda	0,9	
Kungsbacka	1,5	
Kungälv	2,4	
Lerum	1,3	
Mölndal	3,6	
Partille	1,8	
Stenungsund	1,5	
Tjörn	1,1	Tabell ii. Förteckning över
Öckerö	0,4	röstandelar i bolaget.
		(Årsredovisning 2008, Renova)

4.2.1. Den kommunala verksamheten

För att förstå hur valen till befattningarna, såsom styrelserepresentant, ledamöter i ägarrådet med flera väljs är det bra att få en kort förklaring kring hur den kommunala processen och de formella beslutsvägarna ser ut.

Varje kommuns organisation kan i grova drag delas in i två delar. Det är dels tjänstemän och dels politiker. Politikerna väljs i allmänna val vart fjärde år medan tjänstemännen, som inte har något med den politiska processen att göra, tillsätts som personal i kommunen. Det är politiker som styr över kommunen och tjänstemännens roll är att exekutera de beslut som politikerna fattar samt komma med råd och rekommendationer till de folkvalda i olika beslutssituationer. Det högsta beslutande organet i kommunen är kommunfullmäktige, vilken kan jämföras med riksdagens funktion i Sverige. I kommunerna kan man se kommunstyrelsen som regeringen och på samma sätt som statsministern är den högsta politikern i Sverige är kommunstyrelsens ordförande, kommunalrådet, den högst uppsatta politikern i den kommun hon eller han företräder. (Så styrs en kommun, SKL)



Kommunstyrelsens ordförande (KSO) väljs formellt av kommunfullmäktige. Fullmäktige väljer också representanter till både styrelser och ägarråd samt fattar beslut om att godkänna ägardirektiv och liknande principiella dokument. Att det är fullmäktige som väljer representanter gör att ledamöterna oftast sitter minst fyra år vilket är en mandatperiod då man sällan avgår från ett uppdrag man har fått. (Så styrs en kommun, SKL)

”Ytterst är det ändå fullmäktige som fattar de formella beslutet (kring direktiv och inriktningar) i respektive kommun som sen får lyfta fram det till styrelsen” berättar kommunalrådet i Göteborg.

4.2.2. Göteborgsregionen

De elva ägarkommunerna samarbetar inom fler områden än Renova och utgångspunkten i de gemensamma samarbetena finns i kommunalförbund Göteborgsregionen (GR) där samtliga ägare ingår (www.gr.to, 2009). Under intervjuerna återvänder många till att samarbetet i GR gör det lättare att enas i andra forum där man också har gemensamma intressen. I GR företräds kommunerna av i stort sett samma representanter som i ägarrådet varför det påverkar relationen även inom Renova.

Göteborgsregionens kommunalförbund har inte alltid varit ett förbund där alla kommunerna ingått utan det var 1995 som dåvarande Göteborgsregionens kommunalförbund gick samman med Göteborgs Förorters Förbund (GFF) och bildade det som idag är GR (www.gr.to, 2009). Anledningen att de har gått samman i ett gemensamt kommunalförbund är för att kunna hävda sig som region i ett allt mer globaliserat Sverige och Europa (www.gr.to, 2009). Många av kranskommunerna nämner att sammanslagningen mellan GFF och GR var ett viktigt steg i relationen med Göteborg då de tidigare upplevde att det fanns en ”vi mot dem känsla” mellan Göteborg och de övriga kommunerna. Förutom de elva ägarkommunerna består GR av ytterligare två kommuner³ som dock valt att stå utanför samarbetet inom Renova. Det var ingen av kommunalråden som tyckte att det var konstigt eller hade något emot att de valt att stå utanför samarbetet. Känslan de presenterade var snarare att alla kommuner inom GR-samarbetet inte kan vara med på allt.

Samarbetet inom GR upplevs som väldigt bra av kommunerna och de känner att det finns frågor som man tjänar på att samarbeta kring och där har GR spelat en stor roll för att skapa dessa samarbeten. GR har blivit en naturlig arena där man samlas och kan prata om regional utveckling och vilka behov som man tillsammans kan lösa i regionen. Samverkan inom organisationen har fördjupats sedan sammanslagningen och de deltagande kommunernas initiativ till gemensamma konstellationer har också ökat. Dock finns det risker med att vara för djupt involverade på flera olika arenor samtidigt då ett litet problem på ett plan kan sätta många fler samarbeten ur spel. *”Börjar man knöla på ett ställe och framförallt inom GR så skulle det kunna ställa till problem på andra områden”* säger Härrydas KSO.

Något som enligt Öckerös KSO är unikt för GR samarbetet och som har spridit sig över alla kommunala samarbeten är att man inom GR inte röstar, beslut fattas istället via konsensus. Om oenighet råder i en fråga bordläggs den. KSO för Öckerö anser vidare att GR är en förebild för hur kommuner samverkar i Sverige.

³ De kommuner som ingår i GR men inte är delägare i Renova är Alingsås och Lilla Edet.



4.3. Ägardirektivet

Ägardirektivet är det dokument som ligger till grund för hur ägarna förväntar sig att bolaget skall utvecklas och bedrivas, se bilaga 1. Flera av kommunalråden nämner att ägardirektivet är det enda sättet man utvärderar och styr verksamheten utifrån.

Flera av representanterna som nämner ägardirektivet har en något begränsad insikt om vad som faktiskt står där. Det de känner till är att dokumentet har varit uppe för beslut i respektive kommun och eftersom bolaget fungerar bra har man inte haft något behov av att revidera eller ifrågasätta innehållet. Flera av respondenterna ser ägardirektivet som ett absolut måste för att man i ett samägande skall kunna styra verksamheten. *"Man måste ha strukturer innan man kan enas"*, berättar KSO, Härryda. De formella dokumenten är minst lika viktiga som möten och samtal mellan ägarna fortsätter samma person.

Ägardirektivet i Renova kom till efter att man från den nuvarande VD:n begärde att ägarna skulle upprätta ett sådant. Före ägardirektivet styrdes bolaget enbart på budgetuppföljning. Nu kan man från ledningens sida inte förstå hur man tidigare kunde klara sig utan ett direktiv från ägarna. Idag upplever bolaget att de har en fastlagd men fri inriktning från ägarna som de kan förhålla sig till. *"Det är ett bra ägardirektiv"* uppger Renovas administrativa chef och fortsätter att berätta att han upplever att det anger en riktning för vad ägarna vill med verksamheten och att man då från bolagets sida, med hjälp av styrelsen, får möjlighet att tolka och bryta ner direktivet till handlingsplaner för verksamheten. Bolaget upplever inte att någon av ägarna anser att någon gjort felaktiga tolkningar av ägardirektivet.

Det råder viss enighet mellan de intervjuade parterna om att ägardirektivet skall fungera som, och även fungerar som, ett ramverk för bolaget. KSO i Lerum uttrycker, *"aldrig i livet att jag vill vara med att äga något som bara fokuserar på transporter"*. Han menar att via vad som finns beslutat i ägardirektivet hindras en sådan utveckling och något ytterligare behov av kontroll mot bolaget eller övriga ägare behövs inte. KSO i Lerum fortsätter *"När man samäger något har man inte samma kontroll (som vid en enda ägare), därför är ägardirektiven väldigt viktig"*.

Från Göteborgs sida lyfter man att ägardirektivet bör avspeglas i affärs- och verksamhetsplaner hos Renova och man anser också att det är ett aktivt dokument som man tar fram och använder om det skulle vara några problem. Vice ordförande i Renovas styrelse stämmer in i den bilden och tillägger att direktivet bygger på Göteborgs Stads rutiner och det är också där som det processas. Att ägardirektivet är väldigt generellt, som vissa av ägarna anser, upplevs från styrelsens sida varken som en begränsning eller ett problem. Hade ägardirektivet varit för precist hade det enligt styrelseledamoten riskerat att bli som en *"amerikansk instruktionsbok för bilar där det kan stå att man inte ska dra upp rutan om man har stuckit ut huvudet för att då kan man klämma sig"*. Att ha någon som noggrant kontrollerar bolaget skulle aldrig fungera och det är varken en europeisk eller en svensk tradition att ha det på det sättet menar han.

En svårighet med det något trubbiga ägardirektivet som skulle kunna uppstå är om det plötsligt kommer upp *"lite tokiga idéer"* som skulle kunna hamna inom ramen för ägardirektivet. Det är i och för sig något som styrelserepresentanten upplever som ytterst avlägset då Renova enligt honom har *"en rätt begåvad styrelse, verksamhetsledning och ägardirektiv"*. En kontrollfunktion som finns om någon eller några skulle vandra iväg från



ägardirektivets inriktning är att de, enligt styrelserepresentanten, utan några större svårigheter kan avsättas via en extrainsatt bolagsstämma. Dock finns det inga exempel på när detta skulle ha skett, men möjligheten finns.

Trots att de flesta är nöjda med ägardirektivet anser Göteborg att det finns en viss problematik med att det är utformat på ett så generellt sätt. Stadssekreteraren i Göteborg uppger att man, som en nödvändig del i ägandet, tittar över direktivet allteftersom och att det sannolikt kommer att ändras. Att ändra ett ägardirektiv är inget man gör varje år menar Stadssekreteraren i Göteborg, utan det måste gå en tid innan en ändring kan komma till stånd. En annan anledning till att ägardirektivet kan te sig otydligt och oprecist beror till stor del på att det var ett av de första ägardirektiven som skrevs inom GR för samägda bolag.

Ägardirektivet saknar mål och direktiv när det kommer till ekonomiska nyckeltal. De flesta har aldrig reflekterat över detta och har således få svar att komma med kring varför det saknas hårdare, mätbara och mer precisa verksamhetsmål. De svaren man får sammanfattar den generella synen på ägardirektivet; det är inte ett hårt styrinstrument tänkt att användas på bolaget utan utgör snarare en ungefärlig kompassriktning.

4.4. Styrelsen

Renovas styrelse består av representanter från de elva ägarna fördelat på nio ordinarie ledamöter och nio suppleanter. Förutom dem sitter också fyra personalrepresentanter i styrelsen. Renovas styrelse sammanträder sju gånger om året och förutom det så träffas arbetsutskottet också sju gånger och presidiet ett antal gånger till. Renovas styrelse följer, precis som alla andra aktiebolag, aktiebolagslagen där styrelsens uppgifter finns reglerade. Där går det bland annat att läsa att styrelsen skall företräda bolaget (Aktiebolagslagen 2005:551).

Alla respondenter känner fullt förtroende för styrelsen i deras arbete och att de sköter sitt uppdrag. Det råder dock delade meningar bland ägarna i synen på vilken uppgift som styrelsen ska ha. Ett kommunalråd från Göteborgs Stad menar att man i styrelsen snarare representerar parti än kommun och att det därför borde vara mer politiska diskussioner där. Den åsikten för också företrädare från Kungälv kommun fram då de efterlyser mer politik i styrelsen *"vi har ju ändå valt in personen med bakgrund av att han företrädde Moderaterna och då tycker vi att det ska synas i styrelsearbetet också"*. De är medvetna om att det inte är möjligt på grund av gällande lagstiftning men skulle gärna se att det fanns ett större utrymme för det i framtiden.

Bland de andra intervjuade råder uppfattningen att styrelsen skall se till bolagets bästa och att personer i styrelsen inte är representanter för vare sig sin hemkommun eller ett politiskt parti. Det blir naturligt att en styrelseledamot blir länken ut mot den kommun som han representerar och då även tar upp de diskussioner som förs i den kommunen, uppger vice ordförande i Renova. Men trots det upplever han det som att när diskussioner förs i styrelsen har man tagit av sig sin kommun- och politikerhatt och kan då enbart se till bolagets bästa, *"det är inte särskilt svårt att hålla isär de rollerna"* uttrycker han.

Många företrädare hänvisade till att man antog att styrelsen följde aktiebolagslagen i den bemärkelsen att styrelsen skall se till bolagets bästa, och såg inga indikationer på att så inte skulle vara fallet. KSO i Partille lyfter fram att om man har en representation i styrelsen är



det också ett sätt för honom att styra Renova. Genom sin plats i styrelsen kan kommunen få inflytande över vad som händer i bolaget.

Mölnalds KSO är inne på samma spår och menar att *"har vi en duktig styrelseledamot lyckas vi med rätt mycket, vårt inflytande kommer därmed aldrig att vara så mycket som vi formellt äger. Sköter man uppdraget bra är det reella inflytandet i bolaget kanske 40 procent men sköter man det dåligt är det kanske nere på 0,1 procent."*

Företrädarna för Kungälv kommun upplever att det mest framgångsrika sättet att styra bolaget i rätt riktning på är *"genom att välja den absolut bästa styrelseledamoten"*. Det synsättet är det flera lite mindre kommuner som delar även om de inte väljer att uttrycka sig lika skarpt. Härrydas KSO upplever att styrelsen har en viktig funktion och ser den som ytterligare en möjlighet att kontrollera verksamheten på.

Många ägare är inne på att om styrelsens arbete fungerar bra behöver inte Göteborg utöva någon form av formell makt och köra över de andra kommunerna. Stadssekreteraren i Göteborgs Stad är dock inne på att det ibland kommer stunder då han känner att styrelsen behöver påminnas om sitt uppdrag. Att man tydligt kan särskilja vilka roller som ägarna, styrelsen och ledningen fyller så att man inte tar beslut som ägs av någon annan. Statssekreteraren uppmärksammar att det är attraktivt att sitta i bolagets styrelse men att det är svårt att säkerställa att man tillsätter personer med rätt kompetens. Att det bara är lekmän i styrelsen kan dock vara något positivt menar representanten då de kanske tydligare ser ett samhällsansvar och risken för att dra iväg i en oönskad inriktning där fokus ligger enbart på avkastning minskar. Han påpekar emellertid också att ägarna på grund av det kan få en annan roll än vad som hade varit fallet i ett privat bolag. Han menar vidare att det kan vara befogat att ha en tätare kontroll för att se till att verksamheten verkligen bedrivs enligt de instruktionerna som ägarna har satt upp.

Vice ordförande i Renova tycker att det är väldigt viktigt att man är proaktiva mot ägarna. De försöker ta upp frågor med ägarna som de anser att det senare skulle kunna komma en diskussion kring. Representanten vill gärna kommunicera ut att han tycker att det är viktigt att man börjar i rätt ände så att alla blir delaktiga och kan påverka innan besluten är fattade. Många av de beslut som fattas kommer till efter en diskussion där man tillsammans med varandra i styrelsen, och om det behövs ägarna, kommer fram till den bästa lösningen. Han påpekar vidare att styrelsen ser till bolaget och vad som är bäst för bolaget, vilket han också upplever att ägarna förstår.

"Det spelar ingen roll om det är en ägare eller en kund som påpekar något så länge det kan hjälpa oss att förbättra verksamheten". Vice ordförande i Renova.

Vice ordförande i Renova skulle gärna se mer återkoppling från ägarna och menar att *"vi kan inte sitta i något elfenbenstorn och tro att vi har koll"*. Han tror heller inte att det skulle upplevas som att ägarna lade sig i för mycket eller för den delen att styrelsens position skulle undermineras om ägarna på ett mer aktivt sätt framförde synpunkter till styrelsen.

Den administrativa chefen för Renova uttrycker också att han ser på styrelsen som vilken bolagsstyrelse som helst som har bolagets bästa för ögonen. Han lyfte fram att han tycker att det är skönt att styrelsen kanske tänker på ett annat sätt än om det hade varit en privat styrelse, att de därmed kan väga in bolagets samhällsansvar och inte vara låsta vid



avkastning och andra ekonomiska mål. Han uttrycker också ett stort förtroende för styrelsen och menar att just förtroende är något som växer med tiden.

Det är också styrelsen som officiellt tillsätter VD och bestämmer VD:s lön. Där menar dock KSO från Partille att Göteborg själva går in och bestämmer ersättningen och dessutom ger egna direktiv till VD. Han upplever det själv inte som ett *"jätteproblem"* även om han har fått indikationer på att ledamöter från andra kommuner i vissa fall känner sig överkörda av Göteborg i den frågan.

4.5. Ägarrådet

Förutom styrelsen finns dessutom ett ägarråd som enligt ägardirektivet skall sammanträda minst en gång om året. Ägarrådet består av de respektive ägarnas kommunalråd dock undantaget Göteborg och Kungälv som valt att sända andra representanter. Det finns en viss irritation hos några av delägarna över att Göteborg inte sänder ett kommunalråd till ägarrådet vilket de menar ger signaler om att man från Göteborgs sida inte prioriterar ägarrådet, något som också vice ordföranden i Renova noterat.

De frågor som primärt behandlas i ägarrådet är större frågor av mer principiell art. Diskussionen kring Göteborgs Energi (se 4.5.1) var en fråga som det ägnades mycket tid åt i ägarrådet. Värt att notera är att ägarrådet inte har någon formell makt att besluta i frågor utan endast ger sina tankar, funderingar och rekommendationer till styrelsen och bolag.

Renova skall minst en gång per år anordna ett informationsmöte kring inriktning och utveckling av bolagets verksamhet, och de skall dessutom kontinuerligt översända information till alla ägarna. Den information som efterfrågas är bland annat protokoll, budget och investeringsplaner och andra handlingar av vikt (Ägardirektiv för Renova AB). Renova skall också bistå med kompetens inom sin verksamhet som kan nyttjas av såväl bolaget självt som av kommunerna i deras egen verksamhet.

Majoriteten av kommunalråden vi talat med anser att ägarrådets primära syfte är att säkerställa ägarnas intressen gentemot bolaget. Flera är också inne på att det är ett forum för att samtala och diskutera frågor som kan uppstå i och kring bolaget. Vissa anser vidare att rådet fyller en social funktion där man kan lära känna de övriga ägarrepresentanterna närmare. Graden av engagemang i rådet varierar mellan de olika ägarna. Ett av kommunalråden uttryckte något skämtsamt; *"Jag vet inte riktigt vad jag gör där egentligen, jag vet inte ens om jag är ordinarie eller suppleant, det är lite oklart"*. En annan av representanterna anser att ägarrådet fyller en mycket viktig del i styrningen av Renova. Det noteras också att ägarrådet är ett viktigt kontrollinstrument för att hålla tillbaka *"den autonoma styrelsen"*. *"Hela idén med ägarrådet är att man skall peka ut färdriktningen för styrelsen"* berättar Mölndals kommunalråd. Ägarrådet upplevs av samma företrädare också som väldigt lyssnande och är en arena där man kan föra diskussioner av mer allmän karaktär.

Generellt är företrädare för de mindre ägarna mer positiva till ägarrådet och de ser också större fördelar och syfte med det. KSO för Härryda uttrycker, *"ägarrådet är väldigt uppskattat, det skapar förståelse för bolagets verksamhet och bygger relationer med de övriga ägarna"*.



Stadssekreteraren i Göteborgs Stad anser inte att ägarrådet har haft stor betydelse och att det inte fyller något egentligt syfte, han menar dock att det möjligen kan ha en förtroende- och relationsbyggande funktion. Det upplevs som att man träffas utan att egentligen veta varför och de har svårt att finna något tydligt ändamål med rådet. Det uttrycks som att en *"vi är viktiga personer som gärna vill besluta något"*-attityd kan sprida sig vilket gör att beslut kan fattas som annars inte hade behandlats och som någon annan framförallt borde ha tagit. Frågorna kan vara av en sådan karaktär att exempelvis styrelsen äger frågan vilket gör att det blir kvasibeslut, något som inte är en önskvärd situation enligt Göteborgs stadssekreterare.

Vice ordförande i Renova finner att ägarrådet *"förefaller mycket vilande"*. Han tar även upp ett missnöje som han har identifierat bland ägarna där man anser att ägarrådet helt enkelt inte fungerar. Den bilden stämmer också den administrativa chefen för Renova in i. Han blir närmast förvånad när vi informerar honom om att ägarrådet sammanträtt flera gånger under det gångna året. Han kan endast minnas att rådet varit aktivt en gång och att det var vid diskussionen kring Göteborgs Energi. Styrelserepresentanten, som har suttit i bolagets styrelse i drygt ett år ser inte att *"ägarrådet har någon funktion att fylla"* utan menar att det snarare blir en *"överrock"*. Han har svårt att riktigt förstå dess existens mer än att det kan finnas till för att sköta formella frågor såsom valberedning till styrelsen.

Representanten från styrelsen ger också en förklaring till varför ägarrådet i hans ögon inte fungerar. Han menar att Göteborg, som dessutom är ordförande i ägarrådet, har placerat en tjänsteman *"som inte har detta (Renova), högst på sin dagordning"*. De andra ägarna företräds, med ett undantag, av kommunstyrelsens ordförande och då är det möjligt att de upplever *"att Göteborg hanterar detta lite med sin vänstra hand"*. Det finns också en upplevelse om att man från ägarnas sida kan känna att uppdraget inte är tillräckligt viktigt för Göteborg och han uttrycker att *"någon eller några kommuner skulle önska att Göteborg såg på sin ordföranderoll med ett annat fokus än vad de faktiskt gör"*. Han avslutar med att Göteborg borde fundera på hur man skall hantera den frågan för att inte göra de andra besvikna.

4.5.1. Oenighet inom ägarrådet

En diskussion som hållits ganska nyligen inom Renova och som de flesta av respondenterna var inne på, är den utredning som ägde rum kring huruvida det var möjligt att ytterligare fokusera på Renovas energiproduktion. Man utredde om det, av Göteborg helägda bolaget, Göteborgs Energi skulle gå in som antingen en delägande part eller köpa upp hela Renova. Syftet var att man ville se vad som skulle hända med bolaget om någon som fokuserade på energi tog över, då Renova producerar en ansenlig mängd fjärrvärme. Den oberoende utredningen kom, enligt kommunrepresentanterna vi talat med, inte fram till att ett uppköp eller en förändrad struktur skulle vara odelat positiv. Det blev ingen tydlig rekommendation åt något håll då det inte kunde identifieras något som på ett övertygande sätt vägde vågskålen åt det ena eller andra hållet.

Från kranskommunerna upplever man att Göteborg och deras före detta KSO var väldigt drivande i planerna att låta Göteborgs Energi köpa upp Renova. *"Göteborg ville sälja Renova till Göteborgs Energi"* uppger KSO i Härryda.



Kranskommunerna var i diskussionerna väldigt tydliga med att det inte fanns ett intresse för en sådan lösning. Huvudinvändningen var att Renova då skulle släppa fokus på renhållning vilket bland annat KSO från Öckerö såg som huvuduppgifterna med samarbetet. KSO i Partille och KSO i Lerum var både inne på att eftersom det bara var Göteborg som var ägare till Göteborgs Energi så skulle man därigenom tappa inflytande över verksamheten. KSO i Partille, som själv uppger att han var drivande i processen för att stoppa förslaget, uttryckte sig, *"vi såg direkt att vi inte skulle få någon direkt påverkbarhet"* i fråga om den nya utformningen. KSO i Lerum uttrycker det som *"vi lyckades stoppa förslaget"*. Från Göteborgs sida menar stadssekreteraren att de inte vek ner sig, han uppger att Göteborg inte var så måna om att driva igenom det även om det ansågs att läget då var fördelaktigt. Han menar att det inte var en strid även om han kan förstå hur det kan uppfattas som det eftersom det var Göteborg som lyfte frågan. Han vill dock hävda att man tog beslutet att inte förändra ägarstrukturen tillsammans. Personligen vill han inte avskrika frågan helt och anser att det finns anledning att återkomma i ämnet, *"jag är inte riktigt klar där än"* säger han. Vice ordförande i Renova upplevde det som att åsikterna mellan ägarna gick isär i den frågan och då anser han att det är viktigt att ha en öppenhet och en lyhördhet vilket gör att det ändå inte blir någon som förlorar tillslut. Vice ordförande i Renova avslutar med att *"jag har uppfattat att den frågan är död"*.

Frågan togs upp och diskuterades ganska flitigt i ägarrådet och där kom man enhälligt fram till att man inte skulle sälja Renova. Innan det uppger dock KSO i Partille att informella kontakter togs upp mellan parterna och att man där var överrens oavsett partifärg. Efter det kunde man sedan på ett kraftfullt sätt markera sin ståndpunkt i ägarrådet.

4.6. Företagsledningen

Renovas organisation är enligt deras årsredovisning en processororienterad organisation uppdelad på tre affärsområden och fem avdelningar. Längst upp i organisationen befinner sig staben med VD.

VD är den person som ägarrepresentanter träffar dels i styrelsearbetet och dels i träffar med ägarrådet. VD är även ute och besöker de olika ägarna, berättar flera av kommunalråden. Göteborgs Stad bjuder dessutom in VD på deras gemensamma VD-träffar för alla av Göteborgs Stads koncern VD:ar.

De allra flesta kommunrepresentanterna har en stor tilltro till VD. Flera av ägarrepresentanterna som vi pratade med nämner att han är en viktig kugge i att Renova fungerar bra och gör att man inte behöver vara stark i sin styrning av bolaget. De flesta av kommunalråden sa att de, om det var något som uppstod, kände att de utan problem kunde kontakta VD och samtala med honom kring bolagets utveckling. Det var dock väldigt få som någon gång gjort det då de anser att bolaget sköter sig bra.

Styrelserepresentanten upplever det som att man från kommunernas sida litar på att ledningen driver bolaget på bästa sätt och att de gör det genom att de litar på att Göteborg ser till att det är så.

Ägarna känner ett stort förtroende för att Renova sköter bolaget utefter deras vilja. Den administrativa chefen på Renova låter berätta att han ändå har uppfattat att det från vissa håll kan upplevas som att det finns ett visst glapp mellan ägarna och bolaget men att det är något som håller på att minskas allt efter som samarbetet fortsätter.

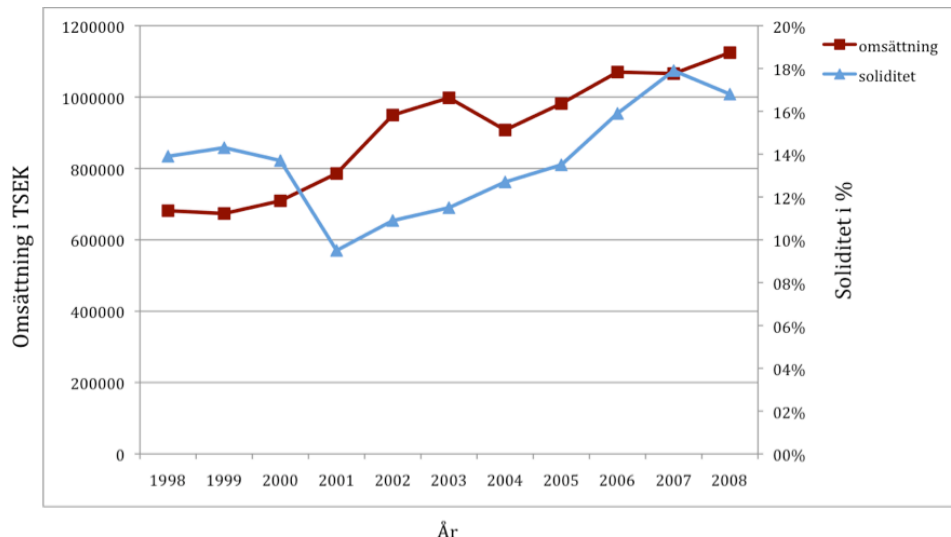
VD kom till bolaget för 8 år sedan och Öckerös KSO poängterar att "om det inte hade varit för VD hade inte Renova varit lika bra". Samma KSO tror dock inte att det skulle påverka Renova som företag speciellt mycket om VD skulle lämna då han uppfattar att VD satt sin tydliga prägel på bolaget och att det därmed blir lättare att följa i hans anda.

Att hitta en VD med rätt personliga egenskaper är mycket viktigt för att man från ägarnas håll skall kunna släppa bolaget och lita på att de gör vad som förväntas av dem. Det är också viktigt att VD befinner sig i ett större sammanhang för att det skall fungera i koncernen, menar stadssekreteraren för Göteborgs Stad. Ett sätt att säkerställa att VD skall finna sig i det större sammanhanget är genom att ha nätverk för alla chefer runt om i koncernen.

4.7. Förändring över tiden

4.7.1. Ekonomisk utveckling

Vid en studie av Renovas utveckling de senaste åren har vi inte kunnat identifiera något som direkt bör ha kunnat leda till konflikter mellan ägarna och/eller mellan bolaget och ägarna. För att styrka den jämna utveckling som bolaget i ekonomiska termer har haft presenteras Renovas omsättningsmässiga⁴ utveckling samt utvecklingen av nyckeltalet soliditet⁵ för de senaste tio åren nedan.



Figur 4. Renova AB:s omsättning och soliditets utveckling mellan åren 1998-2008

Som man kan utläsa ur ovanstående diagram hämtade från Renovas årsredovisningar kan man se att förändringarna i omsättningen samt soliditeten över åren ser stabil ut. Det finns en viss dipp i framförallt soliditeten men den tycks inte ha påverkat bolaget eller dess ägare i någon större utsträckning. (Årsredovisning Renova AB 1998-2008)

⁴ Omsättningen är redovisad nettoomsättning i respektive års årsredovisning.

⁵ Soliditeten beräknas utifrån respektive års årsredovisning där det redovisade egna kapitalet divideras med bolagets totala tillgångar.



4.7.2. Samarbete, nu, då och i framtiden

Flera respondenter är inne på att samarbetet mellan ägarna har fördjupats under de senaste åren. Tidigare organiserade sig kranskommunerna för att kunna bli en motpart till Göteborg och i den relationen uppstod det inte sällan konflikter och det fanns ofta bristande samsyn. Flera KSO är inne på att Göteborgs förra KSO var en starkt bidragande orsak till att det skapades ett bättre samarbetsklimat och att man då insåg fördelarna med att samverka istället för att motverka. Andra synpunkter från de intervjuade KSO är att det ökade samarbetet de har identifierat är ett tydligt tecken i tiden. De har svårt att hänföra det till någon konkret händelse och menar snarare att det skett en utveckling där samarbete och samverkan har blivit allt viktigare och mer prioriterat i kommunernas verksamheter. Många KSO anser också att Göteborg är navet i regionen och om det inte går bra för Göteborg går det heller inte bra för resten av regionen. Kommunerna tar sig olika roller inom regionen och där är det viktigt att ha ett givande och tagande för att alla ska kunna känna att de får ut något av att samverka, menar kommunalrådet i Härryda.

"För att kunna utföra sina uppdrag måste vissa mindre kommuner gå samman för att fungera". KSO, Lerum.

"Det är bara att konstatera att samarbete är avgörande." KSO, Lerum.

"Framtiden ligger i samverkan" . KSO, Lerum.

Representanterna från Kungälv tror att samverkan kommer att växa och även bryta mark på tidigare obeprövade samarbetsområden. De menar också att det har blivit lättare att samarbeta, då man känner ett ökat behov av det för att kunna överleva och sköta sin verksamhet effektivt. De konstaterar att inom samarbetet gäller det att man ibland tjänar på det och ibland får låta andra dra större nytta av samarbetet; *"Ibland är det ens tur, ibland får man vänta på den."* Ett exempel på hur samarbetet har utvecklats som de lyfter fram är när KSO i Öckerö hörde av sig och ville att Kungälv skulle vara en part i ett stundande samarbete. Just i detta fall var inte samarbetet något som man från Kungälvs sida såg stor egen vinning med, men eftersom det upplevdes som viktigt för Öckerö gick man ändå med på det.

"Att samarbeta över kommungränserna är en nödvändig del" kommunalråd, Göteborg.

"Det finns uppgifter som är nödvändiga att samarbeta kring. Förvisso är Göteborg ofta tillräckligt stora för att klara det mesta själva men det är inte kranskommunerna". kommunalråd Göteborg.

Kommunalrådet vill ändå poängtera att det inte är av medlidande Göteborg väljer att samarbeta utan att det snarare är en "win-win situation".

Många menar också att Renova är en tillräckligt stor fråga för att ett problem i relationerna där skulle kunna sprida sig till andra samarbeten i Västra Götalandsregionen och då främst inom GR. Några KSO diskuterar hur man skulle ställa sig till att fler kommuner skulle vilja vara med och äga Renova. Där framför KSO från Öckerö att man inte tycker att Renova ska bli större än GR, han tycker att det är viktigt att det fortfarande blir fokus på Västsverige och är rädd att syftet annars försvinner från regionen. Om man låter Renova växa ifrågasätter KSO vad han då skulle ha för röst i ett mycket större företag, *"vad skulle jag ha att säga till om i ett nytt Vattenfall?"* frågar han retoriskt då han tror att det skulle skapa ett problem för



både Öckerö och Västsverige. Önskvärt är alltså att Renova inte växer sig allt för stort då det skulle leda till begränsade påverkansmöjligheter för framförallt de mindre ägarna.

"Gränserna är flytande, man bryr sig inte om kommungränser utan ser till att man har en bra och effektiv verksamhet." KSO, Härryda.

KSO i Härryda delar uppfattningen som många andra också har, att kommuninvånarna numera inte bryr sig om kommungränser på samma sätt som tidigare, utan bara efterfrågar en effektiv och bra verksamhet oavsett om de råkar bo på den ena sidan kommungränsen eller den andra. Stadssekreteraren i Göteborgs Stad framhåller att vissa verksamheter lämpar sig bättre att styras tillsammans än i enskild drift. Det kan vara verksamhet som inte är särskilt partipolitisk men som varje kommun ändå måste erbjuda sina invånare och där då risken för stora strider inte är överhängande. När partipolitik kommit att spela en mindre roll i samägande har man varit mer fokuserad på att utföra uppgiften med samarbete och då har målkongruensen varit hög.

4.8. Styrning inom relationer

"Vi kan köra över de andra kommunerna" säger kommunalråd från Göteborg som fortsätter med att det *"vinner man inget på"*.

"Göteborg kan köra över oss om de vill – men det gör de inte". KSO, Öckerö.

"Det är inte bra för Göteborg om inte kranskommunerna samarbetar". KSO, Öckerö.

"I all ägarstyrning finns det rätt mycket informell styrning". KSO, Mölndal.

"Det är rätt mycket så här att man vet vad som händer i Renova på informella grunder". KSO, Mölndal.

"Den informella styrningen är mycket större än den formella inom Renova" berättar KSO för Lerum angående relationerna mellan ägarna. Han fortsätter med att den informella styrningen troligen kommer att försvagas i och med att Göteborg för några år sedan fick en ny KSO som inte har lika god insyn i verksamheten och inte har hunnit bygga upp de nödvändiga relationerna. Det tror man kommer leda till att det blir tydligare ägarstyrning. KSO i Öckerö tycker att det är synd att kommunstyrelsens ordförande i Göteborg varken sitter med i Renovas ägarråd eller i GR. Han menar att det hade skapat en närmare relation till makten i Göteborg då det oftast är KSO som sitter på mycket både formell- och informell makt. Han kommenterar detta scenario med att det *"Kanske kan uppstå problem, men jag hoppas att jag har fel."*

Från ledningens sida kan man uppleva det som att Göteborg kraftigt har ökat sina rapporteringskrav de senaste åren. De menar att man från Göteborgs håll vill ha mycket mer koll på verksamheten än vad som tidigare var fallet. Det är något som ledningen kan uppleva som både jobbigt och krävande men att det också blir en rutin när man väl har vant sig. Denna ökade ambitionsnivå på insamlad information tror man från ledningens sida beror på att Göteborg har börjat arbeta mer med fasta mål för hela regionen, och där ingår även Renova. Renova har också att följa hela Göteborgs Stads samlade måldokument som man skall anpassa och tolka så att den passar Renovas verksamhet. Även om informationen som skall samlas in bygger på mallar från Göteborgs Stad skickas den också ut till de övriga ägarna där de kan ta del av den och komma med synpunkter på hur bolaget har tolkat



ägardirektivet och ägarnas vilja. Hittills uppger Renovas administrativa chef att det inte har varit någon som har ifrågasatt den tolkning som man har gjort.

Stadssekreteraren för Göteborgs Stad är inne på att styrelseledamöter i andra kommuner kan bli missnöjda med att Göteborg lägger sig i för mycket. Han menar dock att mycket kretsar kring Göteborg med ledningsträffar och rapporter, vilket gör det naturligt med ett visst informationsflöde. Han tar också upp att man känner att de kanske från Renovas sida kan uppleva det som onödigt, *"Varför skall ni överpröva oss"* är en känsla som han tror sig ha fångat upp hos ledningen i Renova med anledning av informationsinhämtningen.

4.9. Göteborg och kranskommunerna

4.9.1. Styrkeförhållande

Göteborg äger 83,7 procent av Renova vilket gör dem till en klar majoritetsägare med formell makt att driva igenom vilka beslut man vill. Trots den situationen upplever de andra tio ägarna att de kan göra sig hörda. Många vittnar om att Göteborg sällan utnyttjar den formella makten utan att de istället styr bolaget med ödmjukhet och respekt inför de andra ägarna. KSO i Lerum är inne på att *"det procentuella ägandet spelar en mindre roll, kan man argumentera för sin sak får man också gehör för det"*. Han fortsätter med att beskriva det som att det är *"en man en röst"* inom både ägarrådet och styrelsen. Det är en bild som delas av många mindre ägare i bolaget, som också känner att inflytandet inte kommer av ett procentuellt ägande. KSO Härryda uttryckte det som att *"Göteborg får ge bort mycket inflytande med tanke på hur stor ägarandel man har"*.

KSO i Partille upplever det dock ibland som att Göteborg på grund av sin storlek betraktar Renova som sitt egna kommunala bolag. Han menar att det har visat sig att tjänstemännen från stadskansliet går in och styr verksamheten lite efter deras egna regler. Detta ser han som ett problem även om det är i begränsad skala och han upplever, det till trots, samarbetet som mycket gott. Han upplever inte att Göteborg är buffliga utan menar snarare att *"vi har en bra dialog"*.

Mölnåls KSO har en annan syn på styrkeförhållandena. Han upplever det inte som något problem att Göteborg är en stark ägare utan tycker till och med att det är bra att Göteborg är lite dominanta i styrningen. Detta för att det annars skulle finnas en risk att styrningen skulle bli svag då man med flera små ägare inte hade funnit samma ansvar som det ansvaret Göteborg tar. *"Fungerar samarbetet behöver de aldrig markera att de är störst"* noterar han samtidigt.

Både Vice Ordförande i Renova och Renovas administrativa chef upplever att det inte finns elva ägare utan att de snarare är en enda, Göteborg. Den administrativa chefen uppger att de övriga tio ägarna är *"väldigt passiva"*. Styrelserepresentanten menar att Göteborg har en stark dominerande roll vilket leder till att verksamheten och styrelsen styrs mycket utifrån Göteborgs perspektiv. Företrädare för Göteborgs Stad menar också att de behandlar Renova som om det vore ett helägt dotterbolag, i termer av kontakt med ledning och vissa krav på utformandet av rapporter, årsredovisningar etcetera. Göteborg är samtidigt noga med att påpeka att de inte gör det för att de kan och för att köra över någon utan därför att man upplever att det finns ett behov av ett sådant agerande.



4.9.2. Förtroende

De Kommunstyrelsens Ordförande vi varit i kontakt med är alla inne på att de har stort förtroende för de övriga kommunerna i samarbetet. Man nämner också explicit att man litar på Göteborg och att de inte missbrukar sin formella makt. Som KSO för Mölndal valde att uttrycka det *"vi känner förtroende för Göteborg och alla andra ägare och vi upplever att det är ömsesidigt"*. KSO Öckerö menar att *"Vi upplever det som att vi har goda relationer till alla ägarna, de blir bara bättre desto mer man lär känna varandra"*. Han menar vidare att ägarna blir som *"ett resande teatersällskap"*. De stöter på varandra i regionen i många olika sammanhang i sina roller som kommunalråd och KSO.

Det finns ett flertal exempel på att de vi intervjuat har stort förtroende för Göteborg i styrningen av Renova.

"Vi skickar in pengar och låter det löpa fritt". KSO, Lerum.

"Vi sitter där halvnöjda i båten så länge det inte stormar", "lycka och framgång är ett smörjmedel för förtroendet" KSO, Kungälv.

"Göteborg är en schysst storebror" KSO, Kungälv.

Att det var så tyckte de var en förutsättning för att samarbete skulle fungera. Medan KSO från Härryda var inne på att de inte känner sig som *"kusinen från landet"*. Samma företrädare kände ett förtroende inför att Göteborg skulle lyssna om det skulle vara några problem.

"Är man överens räcker ett handslag, är man inte överens är det inte säkert att ens ett avtal räcker". KSO, Härryda.

Företrädaren valde också att lyfta fram den enskilda människans roll i samarbetet med Renova *"jag tror det beror mycket på vilka människor som man samarbetar med"*. De byts dock ut över tid vilket företrädaren trodde skulle kunna vara ett problem men att det kunde lösas genom att då sätta upp bra strukturer så att *"samarbetet sitter i väggarna"*.

Åsikterna bland de intervjuade gick isär när det kom till förväntningarna på vad Göteborg skall ha för roll i samarbetet. Stadssekreteraren från Göteborgs Stad menade att det från Göteborgs sida förväntades att de skulle bidra med informationen till de övriga ägarna, man kände inte att man skulle kunna komma till de övriga ägarna och be om det utan det var något man tog reda på själv. KSO från Mölndal var inne på samma linje och litade på att han fick den information han och de andra ägarna behövde om Renova från Göteborg. Från andra kommuner känner man inte att Göteborg borde ta eller att de tar ett större ansvar än någon annan ägare, där känner man istället att alla ägarna bär ett lika stort ansvar för att hålla sig informerad och därmed kunna framföra synpunkter till bolaget. Från styrelsens sida kände man inte att det var någon ägare som utmärkte sig när det kom till att ta ett större ansvar även om man såg att om det var någon som ville ha mer information var det Göteborg. Där var man inne på att de andra kommunerna förväntar sig att Göteborg skall sköta bolaget och upptäcka om något håller på att gå gale. Ledningen tror att kommunerna ser Göteborg som den ledande ansvarsfulla ägaren där man känner att så länge Renova fungerar bra behöver man inte lägga sig i verksamheten något nämnvärt.



4.10. Målkongruens

De flesta ägarna är inne på att en grundläggande faktor för att ett samarbete skall fungera är att man vill samma sak och har någorlunda samma mål med verksamheten. Göteborgs kommunalråd tar upp att diversifierade målbilder kan vara det mest problematiska med att vara flera ägare. Om man har samma syn på bolagets övergripande mål och inriktningar kan man alltid lösa de praktiska frågorna som kan uppstå kring samägandet allteftersom berättar Lerums KSO.

En diversifierad målbild kan vara det som särskiljer ett lyckosamt samarbete från ett som inte är det. En lärdom som ett flertal kommuner dragit från tidigare samarbeten är att vara noga med att utvärdera vad man eftersöker i ett samarbete. Har man initialt stora diskussioner kring vad man vill med bolaget och får lägga mycket kraft för att nå en uppgörelse kommer troligtvis samägandet bli lidande. Den bästa grunden är att man har samma behov och nytta av verksamheten säger kommunalrådet från Göteborg. I varje samverkan finns det dock områden som skulle kunna leda till osämja. Vice Ordförande i Renova menar att det i Renovas fall rent hypotetiskt skulle kunna vara om ägarna är med i samarbetet av många olika anledningar; en är med för att kunna lösa sopherteringen och en är med för att de ser det som en bra kapitalplacering. I en sådan relation finns det mycket som kan orsaka problem för bolaget även om alla parter önskar att det ska bli framgångsrikt.

Att det inom Renova upplevs att det råder målkongruens förklarar också att det inte blir ett stort glapp i intressen mellan den största och minsta kommunen som nämnts ovan, menar flera KSO. Man upplever att Göteborg har samma mål med bolaget som kranskommunerna och att det däri inte finns någon avgörande skillnad.

”Det finns inga grundläggande skillnader i hur man vill att bolaget bedriver sin grundverksamhet” KSO, Mölndal.

”Det finns inte en Göteborg och en Partille synpunkt” Vice ordförande i Renova.

Det faktum att alla ägarna är kommuner med liknande strukturer och syn på samhället tror flera kommunala företrädare hjälper till. Ett samägande mellan en kommun och en annan privat aktör skulle kunna leda till större problem, resonerar ett kommunalråd från Göteborg.

Det är inte samägandeformen i sig som är viktig utan det som prioriteras är att kommunen har en säker aktör att lämna sapor till, uppger KSO i Lerum. Kommunrådet från Göteborg är inne på samma linje och menar att det viktigaste är att det finns ett behov och en nytta med att samverka, att man genom samverkan kan lösa ett problem på ett bättre sätt än vad som annars hade varit fallet. Om väl den grunden finns upplever kommunalrådet att det mesta sedan går att lösa. Stadssekreteraren från Göteborg är också inne på den linjen och menar att så länge man är överens om varför man äger bolaget så finns en bra ram för att samarbetet ska fungera.

KSO i Mölndal uppger att *”målkongruens är viktigt och ett bra smörjmedel för att skapa ett framgångsrikt samarbete och styrning mellan parterna”*. I Renova upplever han att det uppfylls då ägarnas analys av verksamheter och likaså målbilden är densamma.



4.11. Autonomitet

En nackdel med att ha verksamhet i bolagsform inom den kommunala organisationen är enligt stadssekreteraren i Göteborgs Stad att bolaget riskerar att bli för autonomt och leva sitt eget liv, om man då inte på ett klart och tydligt sätt som genom ett uttryckligt ägardirektiv kan styra dem.

"När man har flera ägare jämfört med att bara ha en tenderar risken att det bolag som man styr blir ostyrbart och autonomt och börjar leva sitt egna liv." KSO, Lerum.

"Det är svårare att följa ett delägt bolag än ett helägt bolag." Stadssekreterare i Göteborgs Stad.

"Renovas problem snarare ligger i att de är för autonoma än att det skulle vara skillnader mellan de olika ägarna". Stadssekreterare i Göteborgs Stad.

Meningarna kring Renovas eventuella autonoma ställning och huruvida det är ett problem för verksamheten går dock isär, några upplever Renova som ett ytterst autonomt bolag medan andra inte alls känner igen sig i den beskrivningen.

De som berörde riskerna i en för autonom verksamhet var noga med att poängtera att man med formella medel och kontroll kunde hantera det möjliga problemet. KSO i Lerum berättade att ett viktigt sätt att undvika det scenariot var genom att, via styrelsen, se till att skaffa sig inflytande över bolaget och att vara vaksam på vad som sker. *"Inflytande är inte något man får, det är något man tar sig!"*, uttryckte samme KSO. Stadssekreteraren i Göteborgs Stad menade att Göteborg håller koll på det autonoma Renova genom protokoll och information, om man inte gör det *"riskerar det att dratta iväg"*, *"de är tillräckligt stora för att ramla iväg"*. Han säger också att *"ni (Renova) får sköta er verksamhet, det är ni som kan den bäst, det ska inte vi lägga oss i"*. Han uppger ändå att Göteborg vill vara med och styra riktningen så att bolaget inte tar sig för stora friheter.

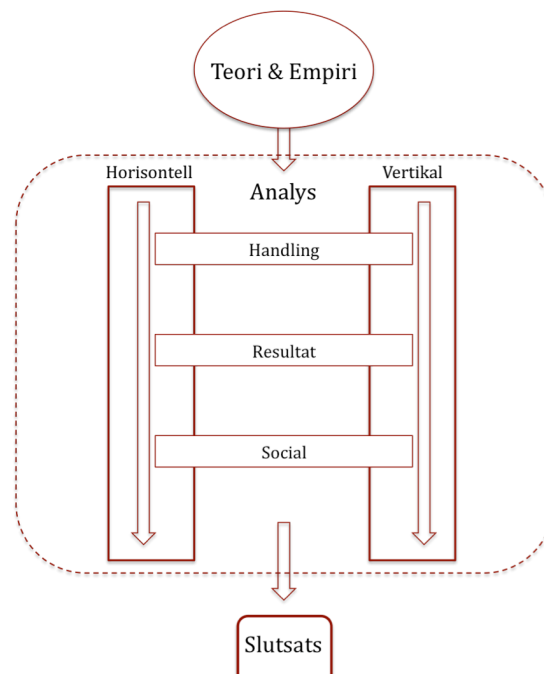
KSO i Partille menade på att Renova definitivt är ett fristående bolag, men att det också är själva tanken. Dock sträcker sig den självklara friheten bara utefter de mål och direktiv man statuerat i konsortialavtal och ägardirektiv. I samma tongångar stämmer Vice Ordförande i Renova in och menar att Renova är *"lagom autonoma"* och att det inte skiljer sig från något annat bolag inom den kommunala sfären. Han bygger ut det resonemanget med att han anser att bolaget har en klar verksamhet och styrelsen ett klart mandat, varpå friheten känns helt naturlig. Kommunstyrelsens Ordförande i Härryda ansåg däremot inte att Renova var autonoma i någon betydande utsträckning vilket hon såg som något positivt. KSO i Mölndal konstaterade att Renova är autonoma och i det ser han ett visst problem, han lyfter fram ägarrådet som en viktig del i ägarstyrningen för att kunna hålla tillbaka den autonoma styrelsen.

De kranskommuner som upplevde att Renova var för autonomt ansåg att det ålåg Göteborg att ta sitt ansvar och kontrollera bolaget då de upplever att det är Göteborg som har mest resurser för att kunna upprätthålla en sådan förpliktelse. Från Göteborgs sida upplever man det också som att vissa av delägarna förväntar sig att de ska ta ett större ansvar på det området vilket inte Göteborg upplever som främmande utan snarare något som det redan arbetas aktivt med.

5. Analys

Kapitlet ämnar analysera och diskutera kring fallstudien. Kapitlet är uppbyggt utifrån den teoretiska referensramen och går således på ett systematiskt sätt igenom det horisontella och det vertikala ledet. Inom respektive område identifieras de tre olika styrformerna och förklaringar ges till varför det i Renovas fall ser ut som det gör. Kapitlet avslutas med att styrelsen har lyfts ut och ägnas ett eget stycke.

Frågeställningen för uppsatsen är hur ekonomistyrning appliceras inom en interkommunal verksamhet. I den teoretiska referensramen presenterades dels begreppen vertikal- och horisontell relation och dels de grundläggande begreppen handlings-, resultat- och socialstyrning. Ambitionen i analysen blir att förklara vilken typ av styrning som uppstår i respektive relation och vad som ligger bakom dess uppkomst. Först presenteras den horisontella relationen och dess kännetecken i styrningen, och sedan behandlas den vertikala relationen. Analysmodellen nedan visar illustrativt hur analysen är uppbyggd och hur den leder fram till slutsatsen.



Figur 5.
Analysmodellen
som legat till grund
för analys av empiri
och teori.

5.1. Den horisontella styrningen

Inledningsvis kan konstateras att samarbetet mellan ägarna upplevs som avslappnad och oproblematiskt. Anledningarna till det är flera och förhoppningen är att detta stycke leder fram till att förklara varför samarbetet har varit, och är så lyckosamt mellan ägarna.

I den horisontella relationen kan det vara svårt att identifiera tydliga agenter och principaler då de alla är, eller kan antas, vara jämlika. I ett samägande som i Renovas fall finns det egentligen elva principaler som tillsammans ska enas kring hur de gemensamt ska styra bolaget i rätt riktning. Att alla intar principalrollen går att härleda till att det inte är någon större informationsasymmetri mellan ägarna utan alla har samma information och



möjligheter att agera principaler. Inom samägandet av Renova finns dock tendenser som pekar på att en viss agent-principal relation utvecklats inom ägarsfären. Det uppstår en förskjutning av makten och informationen till Göteborgs Stad, som via sin storlek har större möjligheter att insamla information och hålla koll på vad som händer i det gemensamma bolaget, något övriga kommuner inte har. Där går att identifiera en möjlig obalans mellan ägarna då Göteborgs Stad teoretiskt skulle kunna inta en principalroll gentemot de övriga. Sannolikheten att det skulle ske bör ses som begränsad då det skulle riskera fler samarbeten än det kring Renova.

5.1.1. Handlingsstyrning

Ett identifierat område mellan ägarna där de använder sig av handlingsstyrning är i de avtal och direktiv som skapats mellan parterna. Bland annat finns ett konsortialavtal som reglerar hur ägarna skall förhålla sig inom ramen för sitt gemensamma ägande. Utifrån intervjuerna kan man bilda sig en uppfattning kring att konsortialavtalet inte är ett dokument som används flitigt och att det således inte skapar en kontinuerlig handlingsstyrning utan mer finns där som något att falla tillbaka på. Många upplevde ändå att det var ett dokument av stor vikt om det inom samägandet skulle uppstå konflikter och motsättningar. Just formella dokument är något som Dekker (2004) observerade som ett tydligt exempel på handlingsstyrning i interorganisatorisk samverkan.

Vidare finns ägardirektivet vilket fyller en funktion av handlingsstyrning i den horisontella relationen, då det anger ramen för samarbetet och vilken inriktning som ägarna enats om kring bolaget. Dokumentet säkerställer att ägarna sinsemellan skall ha en gemensam inriktning för bolaget, och skapar en övergripande målkongruens.

Om ägarrådets roll och betydelse föreligger det spridda uppfattningar hos respondenterna. Generellt sett är företrädare för de mindre ägarkommunerna mer positiva till ägarrådet och de känner också att det fyller ett bättre syfte. Det föreföll dock vara svårt att tydligt definiera vad syftet med rådet är bland respondenterna. Något som kan konstateras är att ägarrådet i sig är en plats för ägarna att mötas, vilket enligt Kraus & Lind (2007) kan anses som en form av handlingsstyrning. Där kan ägarna informera och kontrollera varandra för att säkerställa att alla har samma visioner med bolaget och försöka minska på de informationsasymmetrier, och därmed skillnader i kunskapsnivå, som annars kan uppstå mellan ägarna, vilket kan leda till problem (Merchant & Van der Stede, 2007).

Stadssekreteraren från Göteborgs Stad, Renovas administrativa chef och vice ordförande i Renovas styrelse, var alla inne på att ägarrådet, som det ser ut idag, inte fyller något egentligt syfte. Vice ordförande menade dessutom att rådet inte fungerar som det var tänkt och han ansåg det även i hög grad vara vilande. Intressant att notera är att åsikterna skiljer sig markant mellan respondenterna och en tydlig skiljelinje kan dras mellan Göteborg och kranskommunerna. Att inte Göteborg ser syftet med ägarrådet kan beror på att de ändå sitter på den information som tas upp i rådet och att det således inte presenteras ny information för dem där. För Göteborg blir träffarna i ägarrådet i det närmast som en upprepning av kunskap som de redan besitter. En invändning kan emellertid vara att Göteborg trots det borde vara intresserade av vad de övriga ägarna lyfter fram för synpunkter och inleder för diskussioner då de mindre ägarna ser det som en arena för samtal och diskussion om bolagets fortsatta utveckling.



5.1.2. Resultatstyrning

Den inledande diskussionen kring agent-principal i analysen kan användas som en del i förklaringen till att det inte finns någon tydlig resultatstyrning mellan ägarna. Resultatstyrning förutsätter ett visst agent-principal förhållande där den ena parten kan ge direktiv till den andra, vilket inte är fallet mellan Renovas elva ägare. Dock kan det argumenteras kring att Göteborg som största ägare skulle kunna sätta upp mål på de andra ägarna och att de i sin tur skulle kunna göra det emot Göteborg för att då skapa en agent-principal situation. Det finns få indikationer på att det skulle finnas något i samarbetet som skulle leda till att det blev en utveckling där man utefter resultat och mål styrde varandra inom ägarsfären. Inom det gemensamma ägandet av Renova finns det inga tydliga uppsatta mål mellan ägarna, varför denna styrning inte blir lika framträdande och således svår att identifiera. Dock skulle man kunna tänka sig att om ägarna hade haft vitt skilda kompetenser som de aktivt bidragit med till bolaget hade man kunnat sätta upp resultatmål för att på ett tydligt sätt identifiera respektive ägares bidrag till bolaget. En förklaring till att så inte är fallet med Renova är att ingen individuell ägare i någon större utsträckning än till storleken skiljer sig från de andra.

5.1.3. Social styrning

Att Göteborg är den största och mest dominanta parten går inte att komma ifrån, vare sig i formell eller i informell makt. Det kan konstateras att den verkliga makten som Göteborg besitter inte representeras av de knappa 84 % röstandelar som formellt innehas. Inte heller upplevs Öckerö ha ett inflytande som går att likställa med deras ringa aktiepost. En framgångsfaktor i samarbetet som har observerats är att ingen av de mindre kommunerna upplever att deras inflytande är begränsat till deras ägarandel utan att det istället handlar om att vara engagerad inom samarbetet och kommunicera med de övriga ägarna kring vad man anser behöver belysas. Det skapar en situation där även de mindre ägarna, alltså alla utom Göteborg, har uppfattningen att de kan påverka mycket mer än vad de rent formellt kan.

Att de mindre ägarnas formella inflytande är begränsat borde ändå bli föremål för en vidare diskussion. Om det skulle uppkomma en fråga där ståndpunkterna mellan ägarna går isär eller om en tvist av större karaktär skulle äga rum, kan frågan ställas huruvida samarbetet skulle komma att påverkas om Göteborg valde att utnyttja sin formella makt. Göteborg behöver naturligtvis inte välja att utnyttja det formella ägandet om sådana situationer uppkommer. De kan istället behålla sitt öppna förhållningssätt i relationen till de övriga ägarna. I diskussionerna kring Göteborgs Energi kan man observera att Göteborg lät det hela bli en öppen debatt där ett beslut tillslut togs i samråd med de övriga ägarna. Det finns således stöd i de empiriska studierna att de små ägarnas uppfattning om att de, om de skulle vilja, har stora möjligheter att påverka Göteborg och att formell makt inte är likställt med verklig makt i det gemensamma ägandet. Det förefaller inte som att någon förändring kommer att ske mellan ägarna. Om det skulle ske en förändring i jämviktsläget skulle det kunna föranleda att den balans som ägarna sinsemellan upplever skulle komma att förändras och gå i en riktning som skulle leda till förhållanden mer lika de formella. Det är dock en skör situation inom samarbetet då varje konflikt eller osämja skulle kunna leda till att styrkeförhållandena mellan ägarna förändras. Det är något som kan accentuera behovet av att ha arenor, och då gärna informella arenor enligt Rousseau et al. (1998), för att stärka



relationerna och förtroendet mellan parterna, och finna ett forum där diskussioner mellan ägarna kan föras för att proaktivt förhindra eventuella dispyter och slitningar.

Det finns flera avgörande faktorer som har lett fram till att det, mellan ägarna, finns en ömsesidig respekt och förståelse för varandra. För det första har historien en tydlig påverkan på samarbete och samverkan mellan ägarkommunerna, vilket även Rousseau et al. (1998) noterade som en viktig del i förtroendebyggandet mellan parter i ett interorganisatoriskt samarbete. Innan Renova bildades 1998 hade nio av de elva kommunerna sedan 1966 tillsammans ägt en liknande verksamhet i ett annat bolag. Det skapar en grund för att relationerna mellan kommunerna är goda, och de har under alla år de agerat tillsammans stärkt relationsbanden för att därigenom kunna underlätta samarbetet och även styrningen parterna emellan då, som Kraus och Lind (2007) nämner, ett gott förtroende för varandra inom samägandet minskar behovet av andra, dyrare, styrformer.

En andra framgångsfaktor är att kommunerna utanför ägandet av Renova är starkt involverade i varandra genom ytterligare samägande i olika bolag och framförallt genom GR. Många av ägarrepresentanterna menar att de har ett otaligt antal arenor att mötas på och det finns emellertid möjlighet att stärka banden till varandra genom formella och mer informella möten där inte syftet för mötet är det gemensamma bolaget Renova.

Flera ägare vittnar om att samarbetsklimatet har förändrats över tiden och att relationen mellan ägarna i Renova inte var lika god för 15 år sedan som den är idag. Förbättringar över åren har dock skett gradvis och således ligger inte någon särskild händelse till grund för det. Flera ägare nämnde Göteborgs förra KSO som en källa till ökat samarbete då han såg till att samla alla kommuner och betona vikten av samarbete inom regionen och följaktligen även inom Renova. Andra ser snarare att samarbete är något som ligger i tiden och att de därför förbättrat relationerna mellan varandra. Ända sedan GR blev en organisation 1995 upplever ägarna att samarbetet har blivit bättre och bättre. Samgåendet i GR var också den situationen som möjliggjorde skapandet av Renova då regionen på ett annat sätt en tidigare kunde samlas och samverka, vilket styrker de påståenden Rousseau et al. (1998) gav kring att en ökad samverkan mellan ägarna förstärker relationerna.

En enligt Dekker (2004) avgörande del för att förklara att arbetet mellan ägarna i Renova fungerar väl, är att de alla inser att de äger bolaget på i stort sett samma grunder. Ingen av ägarna känner att de behöver vara orolig och hantera en situation där någon av de andra inte skulle vilja styra bolaget i en riktning som man ämnat för bolaget. Den tryggheten i relationen torde också göra det lättare för ägarna att skapa förståelse för varandras åsikter och tankar, och därmed ytterligare stärka relationen mellan varandra.

Ägarrådet är, som tidigare påvisats, en plats för ägarna att kontrollera varandra. De mindre kommunerna lyfte emellertid fram att det snarare var att en arena där diskussioner av mer allmän karaktär kunde föras. Det är troligtvis de diskussioner som flera mindre ägare uppskattar då de upplever att de får en chans att säga vad de tycker och det blir därmed en viktig del i deras kommunikation med de andra ägarkommunerna då de genom den dialogen kan skapa förståelse för varandra och varandras åsikter.

En annan dimension som kan noteras är att Göteborg i ägarrådet inte har engagerat sin högste politiker. Det kan skönjas viss irritation hos respondenterna även om det inte är alla av kommunalråden som nämner det som ett problem. Det hela bottnar i att



kranskommunerna inte anser att Göteborg tar sitt uppdrag på fullt allvar då Göteborg inte har samma representation i ägarrådet som de övriga ägarna har. Dekker (2004) identifierade att tillit mellan parterna grundade sig i att alla parter upplevde att de övriga såg till det bästa för den totala gruppen, något som i viss omfattning blir lidande i situationen. Problemet grundar sig främst i frågor kring förtroende då den reella effekten det får på bolagsstyrningen kan anses vara ytterst begränsad. Detta är dock något som man från ägarnas sida bör beakta då det har indikerats att det skulle kunna komma att växa och i förlängningen bli ett större problem som kan skapa osämja och skada relationerna mellan ägarna.

5.1.4. Förklaring till styrningen

Enligt Dekker (2004) är valet av samarbetspartners viktigt för att man skall nå ett framgångsrikt samarbete. I Renova har ett aktivt val inte skett i fråga om valet av samarbetspartners, utan diskussioner förs i högre grad kring att om en kommun är medlem i GR är den parten också en bra delägare i ett stundande samarbete oavsett vilka områden det må beröra. När beslutet om vilka som skall ingå i samarbetet är taget har Kamminga och Van der Meer-Kooistra (2007) identifierat fyra karaktäristiska drag i relationen mellan parterna och de är: skillnader mellan ägarna, informationsasymmetrier, förtroende och förhandlingsstyrka. Det förefaller i Renovas fall vara begränsat med skillnader mellan ägarna vilket gör att behovet av att förmedla varje ägares unika bidrag till bolaget blir förhållandevis svagt. Att alla ägare är av samma art, kommuner, är en viktig förklaring kring bristen på skillnader men också till att det finns en stor målkongruens, som enligt Vosselman och Van der Meer-Kooistra (2009) är en viktig del i ett fungerande samarbetet. Ingen av kommunerna ser sin investering i Renova som en investering utan snarare som ett medel för att fylla en samhällsnytt och utföra det ansvar som ålagts Renova. Att inte vara diversifierade i sina utgångspunkter kan enligt Hill och Hellriegel (1994) också innebära en fördel då bolaget skall fatta konsensusbeslut. En viss skillnad går dock att finna i Göteborgs dominerande ställning vilket innebär att de måste lyckas förmedla deras intressen och synsätt till de andra parterna för att på så sätt skapa förtroende i den relationen. Det kan förklara Göteborgs omfattande informationsinhämtade då de förväntas kunna bidra med den kunskapen till de andra ägarna.

För att förhindra att informationsasymmetrier ska orsaka några problem i Renova har man byggt upp en rad plattformar där det finns möjlighet att se till att hålla en jämn kunskapsnivå mellan ägarna. Informationsutbyte är en av förklaringarna för att skapa förtroende för varandra i samägandet. Organisationer måste ständigt jobba med att upprätthålla det förtroendet som man har byggt upp samt att utveckla det vidare. I Renova sker informationsutbytet mellan ägarna både genom formella och informella träffar. Det har skapat en situation där alla ägarkommunerna i Renova känner ett stort förtroende för varandra och det gör det, precis som Kamminga och Van der Meer-Kooistra (2007) var inne på, lättare att koordinera aktiviteter och hantera regler och rutiner.

Den sista identifierade relationen har inte någon betydande påverkan på Renova då alla kommunerna är lika beroende av att få Renovas uppdrag utfört i sin kommun. Det finns således inga relevanta alternativ som någon ägarkommun skulle kunna använda sig av i en eventuell förhandling. Dock kan det tänkas att någon av ägarna valde att lämna samarbetet och istället sökte sig till andra konstellationer, men det beror sannolikt inte på att de



använder sin relativa förhandlingsstyrka utan grundar sig i andra faktorer. Det förefaller som om det bara är Göteborg i kraft av sin storlek som skulle kunna kräva att de andra följde deras vilja men syftet med en sådan inställning går inte att hitta.

Man kan notera att styrningen i det horisontella ledet företrädesvis är baserad på social styrning då det i stora drag handlar om att skapa förtroende mellan ägarna. Det är på grund av att Göteborg har skaffat sig ett stort förtroende från de övriga ägarna som de litar på att Göteborg även skall företräda deras åsikt. Att Göteborg av naturen har en stark ställning i bolaget kan härledas från deras stora ägarandel, men det är ingen självklarhet att de tack vare det ska åtnjuta de andras förtroende. Den sociala styrningen upprätthålls dock av en viss form av handlingsstyrning där möten blir en viktig del i att skapa den förståelsen som ägarna känner för varandra och även kontrollera så att ingen ägare känner sig missnöjd i relationen. Att det inte går att identifiera någon tydlig resultatstyrning kan bero på att det inte finns ett agent-principal förhållande mellan ägarna. Ägarna bidrar inte heller med väsentligt skilda kunskaper vilket gör det svårt att sätta upp mål som varje ägare ska uppnå som sedan också ska kunna följas upp.

5.2. Den vertikala styrningen

Renova fick sin nuvarande form 1998 och är ett resultat av en sammanslagning av GRAAB och Göteborgs Stads renhållningsverk (Ägardirektiv för Renova AB). Vid den tidpunkten fanns inga formella styrdokument som reglerade förhållandet mellan bolaget och ägarna. Mer formaliserade styrdokument kom dock till på anmodan av den nuvarande VD:n och sedan 2003 har Renova ett ägardirektiv att följa. Innan ägardirektivet upprättades styrdes bolaget med budget och budgetuppföljning vilket ledningen idag har svårt att förstå hur man kunde klara sig med. Den vertikala relationen har således inte alltid byggt på de formella styrdokument som nu utgör ramarna för Renovas verksamhet.

5.2.1. Handling

Att Renova är autonoma var de flesta respondenterna överrens om. Åsikterna gick dock isär angående om det var en önskvärd situation eller inte. Stadssekreteraren i Göteborgs Stad var den som främst uttryckte oro över att Renova var så stora att de utan övervakning kunde förledas att vandra iväg från deras formella uppdrag. För att säkerställa att en sådan situation inte uppkommer samlar ägarna in protokoll, årsredovisningar och andra formella dokument från bolaget, något man gör för att utjämna informationsasymmetrin mellan ägarna och bolaget. Dessutom försöker ägarna, genom främst Göteborg, hålla sig informerade och uppdaterade om vad som står på agendan i bolaget och vad som diskuteras där. Det förefaller som att Göteborg inte är tillfreds med det autonoma Renova då det kan upplevas som att de känner ett växande behov av att kontrollera och följa upp bolagets verksamhet. Detta gör Göteborg genom att kräva in alltmer information och rapporter från bolaget för att på det sättet kunna kontrollera att bolaget utvecklas i enlighet med ägarnas avsikter.

De andra ägarna konstaterade att Renova var autonoma men att de inte såg något stort problem i det, även om de ansåg att de var en viktig situation att bevaka. För att försöka hantera en eventuell position där Renova blivit för autonoma hänvisade de till ägarrådet som en arena där en sådan utveckling kunde motverkas. I ägarrådet kände ägarna att de



kunde kontrollera Renovas utveckling genom att informera sig om hur verksamheten utvecklas.

Göteborgs Stad har i kommunfullmäktige antagit ett måldokument som alla bolag i deras koncern har att följa, och så även Renova fast än de inte är helägda av Göteborg Stad. Där förväntas bolaget använda de mål som är rimliga att applicera på Renovas verksamhet och försöka skapa konkreta handlingsplaner för att implementera dem i organisationen.

5.2.2. Resultat

Ägardirektivet ter sig i sin framställning såsom resultatstyrning där det statueras en rad mål som ägarna har med verksamheten. Bland annat slås det fast att Renova ska vara ett av de ledande återvinnings- och avfallsföretagen i Västsverige och att de ska maximera återvinning av material och energi samtidigt som deponeringen minimeras. Det finns dock väldigt få konkreta mål och inga direkta ekonomiska mål som man vill att bolaget skall uppnå, vilket är Något som Kraus och Lind (2007) annars observerar som det vanligaste i ett interorganisatoriskt samarbete. Noteras bör att det främst syftar till kommersiella samäganden och inte till bolag inom den offentliga sfären. Direktivet sätter emellertid ramar och anger den inriktning som ägarna vill att bolaget skall ha. För att nå dit krävs det mål på vägen och det är något som ägarna kontinuerligt kan mäta och följa upp.

Synen på ägardirektivet och dess betydelse för verksamheten går isär mellan kommunerna, där vissa uppger att det är det enda de utvärderar och styr Renova utifrån, medan andra knappt känner till vad som står i direktivet. Att det är så kan ha många förklaringar, men då det förefaller som om ägardirektivet har en begränsad formell styrförmåga anses det att direktivet mer kan fungera som ett ramverk än ett skarpt dokument att styra verksamheten med. Vissa företrädare väljer ändå att lyfta fram det som ett viktigt styrinstrument, vilket gör det svårt att komma från tanken att det snarare beror på bristen av att på andra formella sätt kunna styra verksamheten. Värt att belysa är också att flera kommuner inte har några andra resultatkrav eller förväntningar på ägandet i Renova än det som ägardirektivet föreskrivit. För de kommunerna torde ägardirektivet vara det enda de använder för att följa upp hur bolaget har bedrivit sin verksamhet.

Att det inte finns fler resultatmål, och då främst ekonomiska, kan härröra från att Renova är ett samägt kommunalt bolag där ekonomisk- och samhällelig nytta skall samsas. Det gör att utdelning och avkastningskrav på ägarnas kapital inte har blivit prioriterade, något som inte heller går att finna i ägardirektivet för Renova. Det står dock att bolaget skall finansiera verksamheten genom försäljningsintäkter och även självfinansiera nödvändiga investeringar och utvecklingsarbete. Renova tar med sig det i sitt arbete och återinvesterar en eventuell vinst i bolaget för att då möjliggöra investeringar och förbättringar av verksamheten, och därmed bland annat leva upp till målet om bibehållen konkurrenskraft.

Den bild som den administrativa chefen för Renova presenterar, i och med att bolaget upplever det tillfredställande att slippa jaga kortsiktiga resultat och anpassa bolaget efter konjunkturen, är att de istället kan göra långsiktiga planer där varje investering inte behöver leverera ett ekonomiskt resultat utan snarare kan bidra med samhällelig nytta. Att sätta upp och utvärdera resultatmål kan te sig svårt i en verksamhet som Renovas, varför det kan vara lättare för ägarna att styra bolaget med hjälp av social styrning då en viktig förutsättning för



en väl fungerande resultatstyrning är att mål kan utvärderas och mätas (Merchant och Van der Stede, 2007).

5.2.3. Social styrning

Ägarna uppger att de känner ett stort förtroende för VD, både i hans förmåga att leda bolaget och att väga in ägarnas intressen. De flesta vittnar om att de vid en situation där de skulle ha några frågor eller funderingar angående Renova bara kunde ringa och samtala med VD. Det blir ett sätt att upprätthålla det förtroendet och den goda relationen som ägarna känner till VD, vilket i sin tur ger VD andrum i hans sätt att styra bolaget och tyngd bakom fattade beslut då de litar på den kompetensen han besitter.

Renovas administrativa chef uppfattar i relationen till sina ägare att de har en enda ägare, och att de således bara har Göteborg som motpart i den vertikala relationen. Ledningen såg det inte som sitt uppdrag att se till att alla ägarnas intressen kom fram i bolaget och de jobbade heller inte aktivt med ägarrelationer. Ledningen upplevde snarare att det är Göteborgs sak att säkerställa att alla intressen tas tillvara på då de uppfattade att de andra ägarna inte var lika aktiva när det kom till att i någon annan riktning påverka bolaget. Det kan upplevas som om ledningen som helhet har lite olika relationer till ägarna, och det går att identifiera en distinktion mellan Göteborg och de övriga ägarna där ledningen i huvudsak känner att de svarar mot Göteborg och deras önskemål. Att det kan vara så verkar bero på att de övriga ägarna litar på att Göteborg agerar som en stark part gentemot bolaget och därigenom förmedlar alla ägarnas intressen och synpunkter, vilket i sin tur gör att det är genom Göteborg som de andra ägarna i huvudsak kan influera verksamheten.

Göteborg känner ett större ansvar i relationen gentemot bolaget och de upplever också att det ligger i deras roll som majoritetsägare att ta ansvar för att bolaget följer den inriktning som både Göteborg och de andra ägarna har ställt upp. En möjlig förklaring till varför Göteborg handlar som de gör skulle kunna vara att de upplever att Renova har tagit sig för stora friheter. En annan kan vara att de bara efterfrågar mer information för att få bättre kontroll av bolaget. En förklaring till minskat förtroende för bolaget kan kanske ligga i att den förre KSO i Göteborg hanterade vissa relationerna med bolaget, och då hans efterträdare inte har samma informella kontroll leder det till att Göteborg måste hämta in mer formell information för att kunna skapa sig en fullgod bild av bolaget.

Tidigare har konstaterats att Renova är ett autonomt bolag och att det skilde sig mellan Göteborg och de övriga ägarna i frågan om autonomiteten var ett problem eller inte. Det knyter an till den tidigare diskussionen där det förefaller som om de övriga ägarna sätter sin tilltro till att Göteborg företräder deras intressen i bolaget, och att det därmed är via Göteborg och inte via direkt styrning som de kan påverka bolaget. Därför blir det naturligt att de inte ser något problem i att Renova skulle vara för autonoma då de litar på att Göteborg hanterar det eventuella problemet. Många mindre kommuner anförde att ägarrådet var en arena där de kunde påverka bolaget. Det förefaller dock vara svårt att på ett konkret sätt göra det utifrån ägarrådet som plattform då rådet inte har den formella funktionen men eftersom det är en arena där ägarna träffas, kan de mindre kommunerna således även i den relationen påverka Göteborg som sin länk till bolaget.

Från ledningens sida uppges att man gör tolkningar av ägardirektivet som sedan bryts ner i olika delar och används i den löpande verksamheten. Det förefaller vara så att ägarna litar



på att ledningen gör sitt jobb, och så länge de inte får några indikationer på att det går åt ett håll som de inte känner sig bekväma med lägger de sig inte i verksamheten nämnvärt. Det verkar som att frihet under ansvar beskriver denna relation där ledningen ges stort ansvar så länge de agerar i enlighet med vad ägarna vill.

5.2.4. Förklaring till styrningen

Av de fyra vertikala relationerna identifierade av Kamminga och Van der Meer-Kooistra (2006) är det bara två som mer eller mindre kan appliceras på Renova, det är dels den starka ägaren och dels den om det autonoma bolaget. Göteborg som en stark och dominerande ägare av Renova utgör en av relationerna, men vi upplever att den sista identifierade relationen där de belyser ett bolag som skaffat sig sina egna värdefulla tillgångar och kunskaper som ännu mer relevant i fallet Renova. Att bolaget självt sitter på kompetenser där inte ägarna bidrar kan göra att bolaget upplevs som autonomt och det blir därmed svårt för ägarna att utöva någon mer formaliserad kontroll. Det är precis så Renova upplevs av de flesta ägarna och deras autonoma ställning tar således sin utgångspunkt i ägarnas kunskapsbidrag till bolaget. När det som i Renovas fall finns en dominerande ägare som Göteborg, så menar Kamminga och Van der Meer-Kooistra (2006) att den parten också har de nödvändiga kunskaperna för att driva bolaget, och då använda handlings- och resultatstyrning för att påverka de andra. De andra får då ha tillit till den dominerande parten då det är genom den som de kan påverka bolaget. Då Göteborg inte har den kunskapsnivån får de försöka skaffa sig den genom att låta sig informeras och hålla sig uppdaterad om bolaget, för att genom det bli den dominerande parten. Det verkar som att de har lyckats med det då de övriga ägarna precis som teorin säger känner att det är genom Göteborg som de kan få inflytande över bolaget.

Man kan notera att styrningen i det vertikala ledet företrädesvis är baserad på social styrning då Göteborg visserligen är den starka och dominerande ägaren, men utan tillräckliga verktyg för att på ett fullgott sätt kunna styra verksamheten med enbart handlings- och resultatstyrning. Dock finns det vissa inslag av både handlings- och resultatstyrning i och med att Göteborg genom olika mötesplatser informerar och därmed kontrollerar verksamheten i Renova.

5.3. Styrelsen

Styrelsens roll inom samägandet får en egen ställning då den blir svår att placera in i någon av Merchant och Van der Stedes (2007) definitioner av ekonomistyrning då den fyller olika syften och svarar mot både ägare och bolag.

Den funktion styrelsen fyller i den horisontella styrningen är att den skapar en arena för ägarrepresentanterna att träffas och föra diskussioner med varandra. Inom styrelsen kan ägarna bygga relationer med varandra för att säkerställa att alla delar den gängse uppfattningen om bolaget. Tack vare att styrelseledamöterna tar med sig diskussioner från sina respektive kommuner blir de en naturlig länk mellan ägarna och bolaget, och ledamöterna kan således tillgodogöra sig vad som diskuteras i kommunerna. De blir således en kanal bakåt där representanterna kan ta med sig det som diskuteras i styrelsen till sina respektive ägarkommuner. Detta förefaller vara ett sätt för att bättre kunna veta hur ägarna ska förhålla sig i relationen med de andra ägarna och om man kan tänkas behöva vidta någon åtgärd för att förbättra eller förändra något i den relationen. Det torde ge alla en



möjlighet att komma till tals och skapa förståelse för hur man tänker och upplever samarbetet från ägarnas sida. Om man i styrelsen märker att en relation inte ges tillräckligt uppmärksamhet, eller att någon ägare inte är helt nöjd med en viss situation, blir styrelsen en arena för att diskutera det och då även ta det vidare ut till ägarna om det skulle vara önskvärt.

I det vertikala perspektivet upplever många ägare att styrelsen är en av de bästa plattformar för att se till att man får inflytande i Renova. Några företrädare gick så långt att de menade att valet av styrelserepresentant var det absolut bästa sättet att säkerställa inflytande och att deras intressen i bolaget togs tillvara, något som Dekker (2004) nämner som ett exempel på handlingsstyrning inom interorganisatoriskt samarbete. Trots att många vittnar om att företrädarna i styrelsen enbart ska se till bolagets intressen finns det en utbredd uppfattning om att det är i det forumet som ägarna på bästa sätt kan påverka bolaget.

Styrelsen leder bolaget genom att utifrån ägardirektivet göra tolkningar av det uppdrag som står beskrivet i direktivet. För att inte hamna fel i dessa tolkningar menar styrelsen att den känner av vad som ligger i tiden och vad ägarna förväntar sig. Det handlar om att tillgodogöra sig den politiska debatten och veta vilka områden som är prioriterade utan att ägarna för den sakens skull behöver upprätta ett mer formellt styrdokument. Styrelsen arbetar aktivt med att vara proaktiva gentemot ägarna där de förekommer eventuella diskussioner genom att ägarna tillåts vara en del av processen innan formella beslut har fattats. På det sättet upplever styrelsen att många konflikter kan ha förhindrats då de är väldigt måna om att ingen ägare ska känna sig överkörd eller att deras intressen inte tas tillvara på. Det blir svårt att undgå att ägarna litar på att styrelsen gör sitt jobb och att de gör det i enlighet med ägarnas intentioner. Det kan vara en av anledningarna till att styrelsen lägger stor vikt vid att låta alla som vill vara delaktiga i besluten då styrelsen är medveten om att ägarna kan ge tydligare direktiv och styrelsen då få mindre frihet.

För att förstå varför ägarkommunerna resonerar som de gör när det kommer till inflytande via styrelsen, uppkommer diskussionen om vad inflytande i själva verket är. Det förefaller som om kommunerna ser på inflytande på olika sätt där några menar att tillgången till forum med möjlighet för diskussion är av stor betydelse, medan andra faktiskt vill ha inflytande nog att aktivt kunna påverka verksamheten. Det upplevs som att många, företrädesvis mindre ägare, känner att de har inflytande trots att de inte påverkar bolaget. Det viktiga för dem är inte att nödvändigtvis ha direkt inflytande i alla frågor, de vill bara försäkra sig om att de har möjligheten om de så skulle önska. Tillgången till arenor där de kan övervaka vad som händer i bolaget blir centralt för dem då de vill kunna se till att det finns en möjlighet till formell påverkan. Styrelsen blir således en tydlig sådan arena.



6. Slutsats

I kapitlet nedan behandlas slutsatsen av studien. Inledningsvis besvaras syftet och avslutningsvis ges förslag på fortsatt forskning inom området.

Syftet med studien var att förklara hur ekonomistyrning appliceras inom en interkommunal verksamhet inom kommunal teknik. Efter genomförda studier av fallstudieföretaget med koppling till den referensram som uppsatsen förhållit sig till kan styrningen i de respektive identifierade relationerna urskiljas och förklaras.

Inom den horisontella relationen framgick av studien att förhållandet mellan ägarna till stor del tar sitt uttryck i en informell styrning som grundas på det förtroende som ägarna har för varandra. Förtroendet förefaller att till stor del baseras på att ägarna i flera sammanhang möter varandra, och bygger på de befintliga relationerna dem emellan. Vidare förklaras den sociala styrformen som uppstår av att ägarna har en stark målkongruens, vilket underlättar och minskar behovet av att kontrollera de övriga parterna med andra styrningsformer. Att förhållandet parterna emellan dessutom kan anses som gott grundar sig till stor del på bolagets verksamhet då det har en stabil utveckling som inte skapar osämja mellan ägarna. Trots den stora skillnaden i storlek som finns mellan ägarna tenderar informationsasymmetrin att vara begränsad, något som också leder fram till en styrningsform som tenderar vara mer socialt inspirerad. Dock kan storleksskillnaden, och det faktum att hela elva ägare samäger bolaget, ha skapat inslag av handlingsstyrning i form av formella dokument och det ägarråd som finns.

Den vertikala relationen, mellan ägarna och bolaget, influeras mycket av att Göteborg som största ägare blir ägarnas representant gentemot bolaget. Styrningen i den vertikala relationen tar sitt uttryck i dels handlingsstyrning och dels social styrning. Eftersom ägarna upplever bolaget som autonomt och dessutom inte har den branschkunskap som krävs för att effektivt styra bolaget mot resultat, tenderar dessa styrformer att dominera. Den informella och förtroendebaserade styrningen spelar stor roll, och ägarna känner starkt förtroende för Renovas ledning vilket gör att ägarna kan låta företaget agera förhållandevis fritt. Över tiden har handlingsstyrningen fått större betydelse då Göteborg som ägare ökat sin kontroll på alla bolag inom koncernen. En intressant slutsats är att när kranskommunerna vill påverka bolaget och dess inriktning, sker styrningen företrädesvis via Göteborg, vilket i stor utsträckning är ett utslag av social styrning.

Styrelsen representerar i studien både det horisontella och det vertikala ledet och inbegriper alla de styrformer som legat som referensram för uppsatsen. Styrelsen fungerar ofta som en överbryggande länk mellan ägarna och bolaget, och flera av ägarna anser att styrelsen är deras främsta styrmedel i den vertikala relationen. För att tydligare stärka vilken roll styrelsen spelar i styrningen inom de båda relationerna bör detaljstudier av styrelsen genomföras.

Då studien tagit sin utgångspunkt i offentlig verksamhet bör noteras att det kan uppstå skillnader jämfört med ett samägande inom den privata sektorn. Eftersom studien genomförts via en fallstudie kan generella slutsatser vara svåra att dra, även om förhoppningen är att visst material kan användas inom fortsatt forskning på området.



Fortsatta studier rekommenderas därför då det alltså finns områden att undersöka och ytterligare öka kunskapen kring. Förslag på fortsatt forskning vore att se närmare på hur relationerna inom ett joint venture utvecklas när ännu fler ägare skall samäga ett bolag. Under studiens gång har bolaget Västtrafik nämnts av respondenterna som ett bolag där målinkongruens råder och där flera ägare tillsammans skall styra bolaget. Ett annat intressant område som kan studeras närmare är de situationer som uppstår där den offentliga sektorn och den privata sektorn gemensamt äger bolag. Detta för att närmare studera hur relationerna på både det vertikala och horisontella ledet påverkas av de dubbla målbilderna som bör uppstå. I förlängningen vore det också av intresse att utveckla kunskaperna kring de situationer där olika ägare bidrar med blandad spetskompetens.



Referenslista

Artiklar

Das, T.K. och Teng, B.S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation alliances. *Academy of Management Review*. Vol. 23, Nr. 3, sid 491-512.

Dekker, H. (2004). Control of Inter-organizational Relationship: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 29, sid 27-49.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*. Vol. 14, Nr. 1, sid 57-74.

Hellriegel, D. och Hill, R. (1994) Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some lessons from Managers. *Organization Science*. Vol. 5, Nr. 4, sid 594-607.

Horngren, C.T. (2004). Management accounting: Some comments. *Journal of management accounting research*. Vol. 16, sid 207-211.

Ireland, R et al. (2002) Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*. Vol 28, Nr. 3, sid 413-446.

Kamminga, P och Van der Meer-Kooistra, J. (2006). Parent's Contribution and Management Control of Joint Venture. *European Management Journal*. Vol. 24, sid 226-235.

Kamminga, P och Van der Meer-Kooistra, J. (2007). Management Control Patterns in Joint Venture Relationship: A model and an Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 32, sid 131-154.

Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*. Vol. 25, Nr. 9, sid 833-848.

Rousseau, D et al. (1998) Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*. Vol. 23, Nr. 3, sid 393-404.

Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*. Vol. 3, Nr. 2.

Vosselman, E och Van der Meer-Kooistra, J. (2009). Accounting for control and trust building in interfere transactional relationship. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 34, sid 267-283.

Böcker

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund.

Krag Jacobsen, J. (1993). *Intervjuer – Kosten att lyssna och ställa frågor*. Studentlitteratur. Lund.

Kraus, K och Lind, J. (2007) "Management Control in Inter-Organisational Relationships".
Hopper, T. Northcott, D. Och Scapens, R. (red). *Issues in Management Accounting*. Prentice Hall. Harlow.



- Lindblad, I. (1998) *Uppsatsarbetet – En kreativ process*. Studentlitteratur. Lund.
- Merchant, K och Van det Stede, W. (2007) *Management Control Systems*. Prentice Hall. Harlow.
- Merriam, S. (1988). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Lund.
- Reuer, J (2004) *Strategic Alliances, Theory and Evidence*. Oxford University Press. Norfolk.

Rapporter

- Bundsförvanter i Bergsslagen. (2006a). Sveriges Kommuner och Landsting
- Bäst i klassen, framgångsfaktorer i kommunaltekniska organisationer. (2006b) Sveriges Kommuner och Landsting
- Förändrad regional indelning. Fi:2008/3849. (2008). Finansdepartementet.
- KFI-rapport nummer 98. Kommun forsknings institutet. Sven Siverbo. (2009).
- Konsortialavtal för Renova AB. (H 1997:152, P 1997-10-09, 13§, H 2003:164, P 2003-11-20, 13§)
- Samverkan mellan kommuner – för ökad attraktivitet, tillväxt och sund ekonomi. Ds 2001:61. (2001) Finansdepartementet
- Årsredovisning från Renova. (1998-2008). Hämtade från Affärsdata.
- Ägardirektiv för Renova AB. (H 2003:164)

Muntliga källor

- Bergfelt, Hans. Kommunstyrelsens ordförande Mölndal Stad. 2009-05-12
- Bogren, Roger. 1:e vice kommunstyrelsens ordförande Kungälv kommun. 2009-05-12
- Carlsson, Lars. Administrativ chef, Renova. 2009-05-18
- Eisserman-Wickström, Anette. Kommunstyrelsens ordförande Härryda kommun. 2009-05-14
- Holmensköld, Anders. Kommunstyrelsens ordförande Kungälv kommun. 2009-05-12
- Hulterström, Anders. Stadssekreterare Göteborgs Stad. 2009-05-11
- Johansson, Anna. Ersättare kommunstyrelsen Göteborgs Stad. 2009-05-07
- Lernhag, Arne. Kommunstyrelsens ordförande Öckerö kommun. 2009-05-07
- Ripa, Henrik. Kommunstyrelsens ordförande Lerum kommun. 2009-05-11
- Svensson, Kjell. 1 vice ordförande Renovas styrelse. 2009-05-15
- Svensson, Stefan. Kommunstyrelsens ordförande Partille kommun. 2009-05-11

Lagar

- Kommunallagen (1991:900)
- Aktiebolagslag (2005:551)



Internet källor

Enkäter inom kommunalteknik 2007. Sveriges kommuner och landsting. 2006:64.
(www.skl.se/artikel.asp?A=41737&C=4753) 2009-05-05

Så styrs en kommun, Sveriges kommuner och landsting
(<http://www.skl.se/artikel.asp?A=5031&C=445>) 2009-05-05

GR fakta - GR
(<http://www.gr.to/omgr/omgr/grfakta.4.4fea3bce111092982468000943.html>) 2009-05-18

Om GR - GR
(<http://www.gr.to/omgr/omgr.4.4fea3bce1110929824680001128.html>)
2009-05-18



Bilaga 1

Ägardirektiv för Renova AB

(H 2003:164, P 2003-11-20, § 13)

Bakgrund

Renova AB är ett företag inom återvinnings- och avfallsbranschen i Västsverige. Företaget skapades år 1998 genom sammanläggning av GRAAB (Göteborgsregionens Avfalls AB) och Göteborgs stads renhållningsverk. I samband med sammanläggningen fattades beslut om den nu gällande bolagsordningen och om ett särskilt konsortialavtal.

Renova ägs av kommunerna Ale, Göteborg, Härryda, Kungsbacka, Kungälv, Lerum, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn och Öckerö. Enligt gällande konsortialavtal har ägarkommunerna öppnat för att ytterligare kommuner skall kunna bli delägare i bolaget.

Kommunerna har i konsortialavtalet bland annat förbundit sig att samverka inom avfallsområdet genom bolaget och att till bolaget avlämna för förbränning lämpligt hushållsavfall, för vilket kommunerna har ett omhändertagandeansvar och som kommunerna enligt sina avfallsplaner avser att förbränna. Däremot är insamlings- och transporttjänsten avseende hushållsavfall föremål för offentlig upphandling i den mån den ej görs i egen regi.

Detta ägardirektiv skall för att äga giltighet antas av bolagsstämman.

Uppdraget

Renova skall vara ett av de ledande återvinnings- och avfallsföretagen i Västsverige och medverka i utvecklingen mot en långsiktigt hållbar tillväxt genom att erbjuda kommuner, företag och andra verksamheter i regionen konkurrenskraftiga och kvalitetsmässigt bra tjänster och produkter inom avfalls- och återvinningsområdet.

Renova skall satsa på miljöriktig avfalls- och återvinningshantering och effektiv energiåtervinning. Målet skall vara att maximera återvinning av material och energi samt minimera deponering. Till grund för verksamheten skall ligga en av bolaget utarbetad miljöpolicy, byggd på av Göteborgsregionens Kommunalförbund(GR) antagna miljöpolitiska mål.

Renovas verksamhet skall drivas enligt affärsmässiga principer med iakttagande av det regelverk som styr bolagets verksamhet. Bolaget skall finansiera verksamheten genom försäljningsintäkter och självfinansiera nödvändiga investeringar och utvecklingsarbete.

Den marknad som utgör grunden för Renovas verksamhet är numera helt avreglerad. Företagen på marknaden blir allt större och bedriver verksamhet i hela Sverige. Även utländska företag har börjat etablera sig i Sverige. Den förändrade marknadssituationen innebär att Renova ständigt måste verka för att bibehålla sin konkurrenskraft.



Renova skall, där så är miljömässigt och kommersiellt motiverat, kunna ingå olika former av samarbete med andra aktörer inom avfalls- och återvinningsområdet. Sådant samarbete skall genomföras som ett led i att uppfylla bolagets uppdrag enligt detta ägardirektiv.

Beslut i verksamheten, som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt, skall föregås av ställningstagande av respektive ägarkommun.

Information m m

Renova skall kontinuerligt hålla ägarkommunerna informerade om sin verksamhet och om planerade åtgärder av större vikt. Ett informationsmöte kring inriktning och utveckling av bolagets verksamhet skall hållas minst en gång per år på kallelse av Renova. Vid detta informationsmöte skall representanter för ägarkommunerna och Renova medverka.

För att befordra samarbetet mellan Renova och ägarkommunerna bör bolaget iaktta följande.

1. Bolaget skall kontinuerligt utan dröjsmål översända följande handlingar till kommunerna:

- protokoll från bolagsstämma
- protokoll från styrelsesammanträden
- årsredovisning
- revisionsberättelse och granskningsrapport
- budget, investeringsplaner
- övriga handlingar av vikt.

2. Renova AB skall tillse att det finns tekniska och ekonomiska referensgrupper med företrädare för tjänstemän från såväl bolaget som ägarkommunerna

3. Renovas styrelse skall anta policies inom följande områden:

- miljö (se ovan)
- finans
- personal
- arbetsmiljö
- jämställdhet och mångfald.
- kvalitet



Bilaga 2

Konsortialavtal ang samgåendet mellan GRAAB och Göteborgs stads renhållningsverk (numera Renova AB)

(H 1997:152, P 1997-10-09, 13 §, H 2003:164, P 2003-11-20, 13 §)

§ 1

GRAAB (Göteborgsregionens Avfallsaktiebolag) ägs av kommunerna Ale, Göteborg, Härryda, Kungsbacka, Kungälv, Lerum, Mölndal, Partille och Öckerö. För samverkan inom avfallshanteringsområdet genom GRAAB har gällt ett mellan kommunerna år 1966 upprättat konsortialavtal. Detta avtal har löpt ut.

Göteborgsregionens kommunalförbunds styrelse har rekommenderat ägarkommunerna att fortsätta samverkan inom avfallshanteringsområdet genom ett omstrukturerat GRAAB nedan kallat Bolaget.

Med anledning härav har undertecknade kommuner nedan betecknade Kommunerna enats om följande.

§ 2

Kommunerna förbinder sig att samverka inom avfallsområdet genom Bolaget med bolagsordning enligt bilaga. Verksamheten i bolaget skall bedrivas i enlighet med kommunalrättsliga principer.

§ 3

Bolagets styrelse skall bestå av 7, 9 eller 11 ledamöter och 3 - 7 suppleanter.

Av styrelseledamöterna skall Göteborgs kommunfullmäktige utse 4 om ledamotsantalet skall vara 7, 5 om ledamotsantalet skall vara 9 och 6 om ledamotsantalet skall vara 11. Övriga styrelseledamöter utses av bolagsstämman. Minst en suppleant skall utses av Göteborgs kommunfullmäktige. Övriga suppleanter skall utses av bolagsstämman.

Genom Göteborgsregionens kommunalförbund skall en valberedning tillsättas som skall framlägga förslag till antal och fördelning av styrelseposter i styrelsen varefter respektive Kommun nominerar den som skall utses på bolagsstämman. Valberedningen skall tillse att samtliga Kommuner blir representerade med minst en ledamot eller suppleantplats.

Kommunerna skall verka för att till styrelsen inte utses eller nomineras personer som samtidigt inger i beställarfunktion eller tillsynsfunktion inom aktuellt verksamhetsområde inom Kommunen.

§ 4



Kommunerna skall i sin egenskap av leverantörer till Bolaget verka som en part gentemot Bolaget. Kommunerna förbinder sig därför att till Bolaget avlämna för förbränning lämpligt hushållsavfall för vilket Kommunerna har ett omhändertagandeansvar och som Kommunerna enligt sin avfallsplan avser att förbränna.

§ 5

De kostnader Kommunerna som grupp debiteras av Bolaget för avfall enligt punkt 4 skall mellan Kommunerna fördelas så att avgiften per viktenhet blir lika.

Kommunerna är ense om att gemensamt överväga om hur transporter till GRAABs förbränningsanläggning skall anordnas med hänsyn till logistik och miljöfaktorer.

§ 6

Envar av Kommunerna skall verka för att jämte de övriga kommunerna på begäran av Bolagets styrelse teckna borgen för Bolagets förpliktelser. För att borgen skall tecknas förutsätts att samtliga ägarkommuner biträder Bolagets begäran om borgensåtagande. För Kommunernas inbördes ansvar för borgensåtagande skall gälla den fördelning som följer av aktieinnehavet. Kommunerna får ta ut borgensavgift i enlighet med Göteborgsregionens kommunalförbunds rekommendation.

§ 6a)

Envar av kommunerna skall utse en person som representerar respektive kommuns kommunstyrelse att ingå i ett Ägarråd.

Ägarrådet skall vara ett forum för samråd mellan ägarna. Sådant samråd skall kunna ske i frågor som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt innan respektive kommuns fullmäktige tar ställning i frågan. Representanterna i Ägarrådet skall vara fria att informera respektive kommun om de diskussioner som har förts i Ägarrådet.

Ägarrådet skall sammanträda minst en gång om året. Det årliga sammanträdet bör hållas i anslutning till Bolagets beslut om budget och affärsplan. Därutöver skall ytterligare sammanträden hållas när någon av kommunerna begär det. Göteborgs kommun skall ansvara för att kallelse skickas till kommunerna.

Ägarrådet skall endast vara ägarnas forum. Förekomsten av ett Ägarråd skall inte påverka den rollfördelning som finns mellan bolagets ägare och styrelse.

Ägarrådet har inte någon beslutanderätt. Ägarrådet är inte heller företrädare för kommunerna i förhållande till bolaget eller tredje man.

§ 7

Eventuell tvist med anledning av detta avtal skall avgöras av skiljemän enligt vid varje tillfälle gällande svensk lag om skiljemän om inte Kommunerna enas om annat förfarande.



I händelse av tvist mellan flera parter skall tvisterna handläggas i ett gemensamt förfarande. I dylika fall skall de partsutsedda skiljemännen utses av Kommunernas representanter i styrelsen för Göteborgsregionens kommunalförbund.

Skiljeförfarandet skall äga rum i Göteborg.

§ 8

Parterna uppdrar åt Kommunernas representanter i Göteborgsregionens kommunalförbunds styrelse att i samband med tillkomsten av detta avtal föranstalta om ändringar i bolagsordningen som kan föranledas av påpekanden från registreringsmyndighet vid ombildningen av bolaget.

Av detta avtal har Kommunerna och Göteborgsregionens kommunalförbund tagit var sitt exemplar.

§ 9

Detta avtal gäller till och med den 31 december 2013. Avtalet förlängs med fem år i sänder om det inte skriftligen sägs upp av någon av Kommunerna senast två år före avtalstidens slut.

Detta avtal träder i kraft den 1 januari 1998 dock att pkt 2 om bolagsordning och pkt 3 om styrelse skall tillämpas från tidpunkt för extra bolagsstämma hösten 1997.

§ 10

Kommunerna medger att ytterligare kommuner inträder som delägare i bolaget och biträder detta avtal varvid förutsättes att de tillträdande kommunerna i en riktad nyemission tecknar aktier till ett antal som motsvarar den tillträdande kommunens befolkningsandel bland de kommuner som biträtt detta avtal och till en kurs motsvarande verkligt värde.

Datering

Underskrifter av Kommunerna

Detta avtal biträdes såvitt ankommer på Göteborgsregionens kommunalförbund.

Datering Underskrift