

# **RIKTLINJER FÖR KOMMUNENS ÄGARPOLITIK**

# **RIKTLINJER FÖR KOMMUNENS ÄGARPOLITIK**

## **1. VARFÖR KOMMUNERNA BEHÖVER ÄGARPOLITISKA RIKTLINJER**

## **2. KOMMUNENS UTVECKLINGSUTSIKTER SOM UTGÅNGSPUNKT FÖR ÄGARPOLITIKEN**

## **3. DE ÄGARPOLITISKA RIKTLINJERNAS STRUKTUR**

### **3.1 Mål för användningen av kommunens egendom**

#### **3.1.1 Ägarpolitiken som ett verktyg för serviceproduktionen**

#### **3.1.2 Ägarpolitiken som ett verktyg för utvecklingen**

#### **3.1.3 Ägarpolitiken som ett verktyg för placeringsverksamheten**

### **3.2 Att bevara och öka egendomens värde**

#### **3.3 Att avstå från ägande**

#### **3.4 Riskhantering**

#### **3.5 Ansvaret för ägarpolitiken**

## **4. UTGÅNGSPUNKTER OCH GRUNDLÄGGANDE UTREDNINGAR FÖR RIKTLINJERNA**

### **4.1 Kartläggning av tillgångar**

#### **4.1.1 Tillgångarnas värde**

#### **4.1.2 Tillgångsposternas betydelse för kommunens serviceproduktion**

### **4.2. Effektivare användning av kapital**

#### **4.2.1 Utveckling av den egna verksamheten och kompetensen**

#### **4.2.2 Effektivare användning av kommunens produktionsmedel**

# RIKTLINJER FÖR KOMMUNENS ÄGARPOLITIK

Rekommendationen är avsedd att användas som bakgrundsmaterial när kommunerna bereder egna ägarpolitiska riktlinjer. Nedan presenteras frågor som i allmänhet borde behandlas i riktlinjerna för ägarpolitiken men i rekommendationen tas inte ställning till innehållet i riktlinjerna.

## 1. VARFÖR KOMMUNERNA BEHÖVER ÄGARPOLITISKA RIKTLINJER

Det är lika viktigt att använda kommunernas kapital effektivt som att behärska driftsekonomin. Man har inte i alla kommuner satsat lika genomgripande på användningen av kapital som på driftskostnader. Därför rekommenderar Kommunförbundet att kommunerna slår fast ägarpolitiska riktlinjer som styr beslutsfattandet om användningen av kommunens kapital och olika tillgångsposter. Riktlinjerna är tänkta som anvisningar för kommunernas förtroendevalda och anställda och som underlag för enskilda beslut i dotter- och intressesamfund.

Utgångspunkten för kommunens ägarpolitiska riktlinjer är kommunens utvecklingsmål och avsikten med dem är att stödja genomförandet av kommunens allmänna strategi. I riktlinjerna fastslås principerna för beslutsfattande i anslutning till ägande, anskaffning och användning av kommunens kapital och olika tillgångsposter. Syftet med riktlinjerna är att trygga ett systematiskt beslutsfattande, långsiktighet och därmed en effektiv kapitalanvändning.

Ägarpolitiken är ett verktyg i ledningen av kommunen. Den skapar ramarna för en framgångsrik verksamhet. Ägarpolitiken avgör i vilka uppgifter och projekt kommunen deltar som ägare och placerare. Samtidigt fastställs avkastningsmål och andra mål för ägandet, principer för användningen av kapital och för anskaffningen av produktionsmedel för serviceproduktionen samt vem som ansvarar för användningen av egendom och hur ledningen av och rapporteringen om besittningen av egendom är arrangerad.

Fullmäktige beslutar om kommunens ägarpolitiska riktlinjer. Riktlinjerna anger verksamhetens inriktning och är sålunda förhållandevis bestående. I kommunen måste man dock kontinuerligt utreda möjligheterna att effektivera sin verksamhet och även ändra ägarpolitiken när förhållandena ändras.

När fullmäktige har godkänt riktlinjerna för ägarpolitiken ska den godkända ägarpolitiken konkretiseras i kommunens beslutsfattande på alla plan. Tillämpningen av riktlinjerna måste följas upp och sektorerna och enheterna måste rapportera om hur riktlinjerna följs i deras egen verksamhet.

De ägarpolitiska riktlinjerna kan kompletteras i verksamhetsspecifika program och strategier, såsom kommunens markpolitiska program, affärsverksamhetsstrategi eller bostadsstrategi. Mer detaljerade ägarpolitiska lösningar ingår bland annat i kommunens verksamhets- och ekonomiplan och i enskilda investeringsbeslut.

## 2. KOMMUNENS UTVECKLINGSUTSIKTER SOM UTGÅNGSPUNKT FÖR ÄGARPOLITIKEN

Utgångspunkten när man drar upp riktlinjer för ägarpolitiken är kommunens utvecklingsmål och servicestrategi och de resurser dessa kräver, kommunens nuvarande verksamhetsformer och vem som äger produktionsmedlen samt långsiktiga mål och uppskattningar av förändringar i omvärlden.

När det gäller förändringar i omvärlden påverkas riktlinjerna för ägarpolitiken särskilt av uppskattade förändringar i efterfrågan på tjänster, den kommunala personalstyrkan och dess kunnande samt av det privata utbudet av verksamhetslokaler och tjänster .

Tillämpningen av upphandlingslagstiftningen håller delvis ännu på att utformas utgående från beslut i olika rättsinstanser. Dessa avgöranden påverkar kommunens ägarpolitik och verksamhetens organisationsformer. Upphandlingslagstiftningen ska beaktas både i kommunernas samarbete och när kommunens egen verksamhet arrangeras. När kommunen bolagiserar verksamhet och säljer tjänster till utomstående inverkar det på kommunens skyldighet att konkurrensutsätta sina upphandlingar.

*När man bedömer förändringarna i omvärlden ska man bland annat beakta förändringar i kommunens invånarantal, ålders- och utbildningsstruktur och efterfrågan på tjänster. Samtidigt måste man bedöma hur utbudet av tjänster utifrån utvecklas och möjligheterna till samarbete med andra kommuner och med den tredje sektorn. Förändringen i omvärlden påverkas särskilt av utvecklingen i grannkommunerna och i hela regionen.*

## 3. DE ÄGARPOLITISKA RIKTLINJERNAS STRUKTUR

I de ägarpolitiska riktlinjerna bestäms utgående från kommunens egna förhållanden och tjänsternas produktionsstruktur bland annat målen för hur kommunens egendom ska användas, principerna för skötseln av egendomen, riskhanteringen och organens och personalens ansvar och uppgifter när ägarpolitiken drivs.

### 3.1 Mål för användningen av kommunens egendom

Utgångspunkten för de ägarpolitiska riktlinjerna är kommunens utvecklingsmål och en klar bild av behovet av tjänster de närmaste åren. Det beror på kommunens egna resurser och på företagsverksamheten i kommunens närområde och på näringslivets struktur hurdana möjligheter det finns i kommunen att nå dessa mål och att tillfredsställa behovet av tjänster. Kommunen utreder utifrån sina egna utgångspunkter vilka olika möjligheter som står till buds och vad de kostar. På basis av resultaten beslutar kommunen om sitt tillvägagångssätt och sin servicestruktur, dvs. om vilka tjänster kommunen producerar och från vilka tjänster den eventuellt avstår. Då beslutar man också om kommunens service- och koncernstruktur. Kommunen kan organisera sin egen serviceproduktion som en brutto- eller nettobudgeterad enhet eller ett affärsverk. Som ett alternativ till egen serviceproduktion kan man använda sig av t.ex. ett bolag som kommunen äger, en samkommun eller något annat kommunsamarbete eller samarbete med den privata sektorn. Kommunens ägarpolitik ska stödja den servicestruktur och de utvecklingsmål man valt.

*Kommunen ska ha till sitt förfogandesådan egendom och sådana produktionsmedel som serviceproduktionen förutsätter. Kommunen kan då äga de anläggningstillgångar som behövs, förfoga över dem tillsammans med övriga aktörer eller hyra dem. Om kommunen producerar tjänsterna i samarbete med andra kommuner eller med den privata sektorn ska man då man kommer överens om samarbetet också avtala om vem som äger de anläggningstillgångar som serviceproduktionen förutsätter och hur de kostnader egendomen ger upphov till fördelas.*

*Det beror på de lokala förhållandena och marknaden i vilken utsträckning kommunen har möjlighet att skaffa sig produktionsmedel på annat sätt än genom direkt ägande. T.ex. är ett betydande markägande ofta förutsättningen för att driva en effektiv markpolitik. Likaså har få kommuner nuförtiden verkliga alternativ när de skaffar sig skol- eller hälsocentrallokaler fastän sättet på vilket kommunen har skaffat sig lokalerna i princip inte har någon inverkan på kommunens möjlighet att ordna funktionerna. Rörelsefriheten är större till exempel när det gäller anskaffning av maskiner och apparatur.*

*I olika situationer ska man dock kartlägga möjligheterna att driva markpolitiken till exempel med hjälp av planläggningsavtal och utreda alternativa sätt att skaffa kommunerna verksamhetslokaler.*

*Det beror på verksamhetens natur hur kommunen organiserar sin serviceproduktion. För skattefinansierade tjänster som är svåra att produktifiera och prissätta lämpar sig en traditionell bruttobudgeterad enhet. Om de investeringar serviceproduktionen förutsätter finansieras med budgetmedel, men driftsutgifterna med externa eller interna avgifter, lämpar sig en nettobudgeterad enhet som verksamhetsform. När avsikten är att finansiera verksamheten, inklusive investeringar, helt och hållet med försäljningsinkomster lämpar sig ett kommunalt affärsverk eller ett kommunägt bolag som verksamhetsform. Det finns anledning att överväga aktiebolagsform särskilt när enheten är verksam på en klart konkurrensutsatt marknad och i stor utsträckning säljer sina tjänster till utomstående kunder.*

### **3.1.1 Ägarpolitiken som ett verktyg för serviceproduktionen**

Största delen av kommunens egendom är direkta produktionsmedel för kommunens serviceproduktion. Till exempel kommunens verksamhetslokaler, nätverk och andra produktionsmedel används till största delen direkt för serviceproduktionen.

*Man kan inte ställa något egentligt ekonomiskt avkastningskrav på kapital i skattefinansierad verksamhet. I kostnaderna för egen verksamhet måste man ändå alltid beakta kapitalets pris och de kostnader det ger upphov till. Genom att jämföra hur fördelaktiga olika alternativ är och vilka kostnader olika verksamhetsmodeller ger upphov till kan man bedöma hur effektivt egendomen används.*

*Andra än ekonomiska mål för användningen av egendom kan gälla till exempel tillgången och kvaliteten på tjänster.*

*Ett naturligt avkastningskrav när det gäller egendom i avgiftsfinansierad serviceproduktion är ränta på det bundna kapitalet.*

### **3.1.2 Ägarpolitiken som ett verktyg för utvecklingen**

Ägandet är också ett sätt för kommunen att styra och stödja kommunens utveckling. Sådana mål ställs framför allt för kommunens jordegendom och markpolitik. Vid sidan av jordegendom kan kommunen som utvecklingsverktyg använda placeringar i näringslivsutveckling i objekt som stödjer sysselsättningen eller ökar trivselen för invånarna. Exempel på sådana placeringar är byggande av lokaler och bostäder eller rentav en satsning på tekniska nätverk eller direkt medverkan i företagsverksamhet.

*De mål man ställer upp för sådana tillgångsposter gäller ofta befolkningsutvecklingen i kommunen, sysselsättningen och andra samhällseliga effekter. Medlen för att nå dessa mål kan förändras mycket snabbt. Kommunens ägarpolitik måste kunna reagera på sådana förändringar.*

### **3.1.3 Ägarpolitiken som ett verktyg för placeringsverksamheten**

Fullmäktige beslutar om grunderna för placeringsverksamheten i kommunen. Placeringar i samkommuner och andra samfund tjänar direkt den serviceproduktion som kommunen svarar för eller kommunens utveckling. Sådana placeringar är grundkapitalplaceringar, aktiekapitalplaceringar eller andelskapitalplaceringar i samkommuner, aktiebolag eller andelslag, utgivna lån till sådana samfund eller finansieringsandelar till vissa investeringsobjekt eller projekt. Placeringarna är till sin karaktär verktyg för kommunens serviceproduktion eller utveckling och målen för dem uppställs i enlighet därmed. Avsikten med sådana placeringar kan också vara att lätta primärkommunens balansräkning genom att överföra fastigheter, andra produktionsmedel och även skulder från kommunen till någon bokföringsskyldigs ägo och ansvar.

Man kan ställa ett avkastningskrav som är skäligt i förhållande till placeringsbeloppet särskilt på placeringar i samfund som idkar avgiftsfinansierad verksamhet

Genom att placera likvida medel strävar man efter en så stor avkastning som möjligt med hänsyn till den ökade risk som högre förväntningar på avkastningen i allmänhet medför.

## **3.2 Att bevara och öka egendomens värde**

Utgångspunkten för skötseln av kommunens egendom är att bevara dess skick och användbarhet och att produktionsmedlen motsvarar tidens behov. Det är särskilt oekonomiskt att försumma reparationer av kommunens fastigheter och de kommunaltekniska näten. En sådan försummelse äventyrar den serviceproduktion kommuninvånarna behöver liksom också den kommunala affärsverksamhetens lönsamhet.

*För att egendomens värde ska kunna bibehållas förutsätts en sakkunnig bedömning av de olika tillgångsposternas skick och behov av reparation. För ändamålet måste kommunen ha yrkeskunnig personal eller anlita utomstående expertis för skötseln av egendomen. Beslut om förädling av jordegendom, investeringar i reparation av byggnader och kommunaltekniska nätverk och innehållet i placeringsportföljen och annan skötsel av egendom måste bygga på en sakkunnig bedömning av hur tillgångsposterna ska användas och skötas effektivt.*

*För att egendomens värde ska kunna bibehållas behövs också riktlinjer för hur man ordnar finansieringen av investeringarna. Riktlinjerna kan gälla till exempel enheternas ansvar vid finansieringen, principerna för prissättningen av produkter eller användningen av och nivån på interna hyror.*

*När det gäller att bevara och öka värdet av egendomen är det också viktigt att utveckla kommunens affärsverksamheter och att hålla verksamheterna konkurrenskraftiga bland andra aktörer i sektorn.*

### **3.3 Att avstå från ägande**

Kommunen måste skaffa de produktionsmedel som behövs så förmånligt som möjligt och så att förhållandet mellan kostnader och kvalitet är så gott som möjligt. Om kostnaderna för de egna anläggningstillgångarna på lång sikt är högre än de faktiska hyreskostnaderna för motsvarande produktionsmedel måste man överväga att avstå från att äga och hyra mera. När man avstår från produktionsmedel måste man alltid försäkra sig om att de finns att tillgå vid behov. Naturligtvis måste man eftersträva att avstå också från sådan egendom och sådant ägarskap i dottersamfund och andra samfund som inte tjänar kommunens verksamhet eller strategiska mål. Som alternativ till att avstå ska man alltid utreda möjligheten att utveckla den verksamhet det gäller så att den motsvarar kommunens behov.

*När kommunen avstår från egendom eller ägande måste man avgöra hur detta inverkar på kommunens serviceproduktion och hur man garanterar kommuninvånarna service i framtiden. Om avståendet från egendom och ägande också innebär att serviceproduktionen överförs från kommunen till andra aktörer ska vikten av att garantera kommuninvånarna service understrykas när frågan avgörs.*

*När man avstår från egendom ska utgångspunkten vara att det kapital som frigörs används effektivare än tidigare. När man avstår från egendom är egendomens värde försäljningspriset som kan avvika avsevärt från egendomens värde i balansräkningen. Vid försäljning ska man utnyttja möjligheterna att utveckla funktionerna och produktionsmedlen så att de intresserar eventuella köpare och därmed får högre värde.*

### 3.4 Riskhantering

Principerna för riskhantering och risktagande i olika enheter och hela kommunkoncernen ska vara klara och beslut om dem fattas i koncerndirektiven. I riktlinjerna för ägarpolitiken fastslås den nivå på risker i verksamheten som kan godtas i olika funktioner.

*I riktlinjerna fastslås principerna för hur stora risker som kan godtas i verksamheten. I samband med enskilda betydande investeringsbeslut och andra beslut ska en riskkartläggning göras och de risker beslutet innefattar ska anpassas så att risknivån blir godtagbar.*

### 3.5 Ansvaret för ägarpolitiken

Ansvaret för ledningen och övervakningen av ägarpolitiken liksom det praktiska genomförandet ska ges förtroendeorganen och personalen på ett klart och entydigt sätt. Ledningen och övervakningen hör i den politiska organisationen till fullmäktige och verkställandet till styrelsen medan revisionsnämnden övervakar att verksamheten är ändamålsenlig och att riktlinjerna följs. I tjänstemannaorganisationen hör ägarstyrningen till den högsta tjänstemannaledningens, oftast kommundirektörens, uppgifter. Nämnderna och sektorcheferna eller kanslicheferna har ansvar för kommunens operativa verksamhet. För verksamheten i kommunens dottersamfund svarar samfundens egna förvaltningsorgan.

Man måste klart definiera arbets- och ansvarsfördelningen mellan ansvariga personer och organ när det gäller styrningen och övervakningen av kommunens ägarpolitik samt den operativa verksamheten. Vid sidan av ett fungerande lednings- och styrsystem är ett genuint samarbete och engagemang för uppställda mål en absolut förutsättning för kommunens framgång.

## 4. UTGÅNGSPUNKTER OCH GRUNDLÄGGANDE UTREDNINGAR FÖR RIKTLINJERNA

### 4.1 Kartläggning av tillgångar

Utgångspunkt för riktlinjerna är kommunens egendom som hänförs till olika sektorer och en bedömning av hur egendomen tjänar kommunens nuvarande och särskilt kommande serviceproduktionsstruktur. För kartläggningen kan egendomen indelas till exempel på följande sätt:

**Jordegendom** som omfattar kommunernas råmark, tomter, skog, jordbruksmark, gator, parker och övriga allmänna områden

**Produktionsmedel** som omfattar byggnader som använts i kommunens serviceproduktion, fasta konstruktioner och anordningar samt maskiner och inventarier

**Placeringsstillgångar** av vilka de viktigaste posterna är kommunens aktier och andelar och lånefordringar.

*En kartläggning av kommunens hela egendom på en gång är en tung och arbetskrävande uppgift. Därför är en kartläggning sektorvis att*



*rekommendera börjande med de viktigaste tillgångsposterna som ofta är byggnader, mark och vattenområden. I flera kommuner är också placeringar i dottersamfund och andra samfund ägarpolitiskt mycket betydande.*

*När de anläggningstillgångar som framgår av kommunens balansräkning och noterna till den och det kapital som är bundet till anläggningstillgångarna hänförs till olika sektorer kan kapitalkostnaderna fördelas på respektive tjänster.*

I samband med kartläggningen av egendomen fastställs sektorvis, men ändå på enhetliga grunder, egendomens värde och betydelse för kommunens serviceproduktion, hur den tjänar de mål som uppställts för dess användning och vem som ansvarar för användningen. Utgångspunkt för kartläggningen är bokföringen av anläggningstillgångarna och balansvärdet som baserar sig på tillgångsposternas anskaffningspris.

#### **4.1.1 Tillgångarnas värde**

Även om utgångspunkten för värdebestämningen är tillgångsposternas balansvärde har också beslutssituationen, för vilken värdet behöver bestämmas, inverkan på vilken värderingsprincip som är ändamålsenlig. Allmänt tillämpade värderingsgrunder och värden som uträknats med hjälp av dem är

1. Balansvärdet, som räknas ut genom att man från egendomens anskaffningspris subtraherar de planenliga avskrivningar som motsvarar egendomens livslängd.
2. Det verkliga värdet, som räknas ut genom att man från egendomens nyanskaffningspris vid tidpunkten för beräkningen subtraherar de planenliga avskrivningar som motsvarar egendomens livslängd.
3. Marknadsvärdet som motsvarar det sannolika försäljningspriset vid beräkningstidpunkten.
4. Avkastningsvärdet beräknas genom diskontering av framtida inkomster av användningen av egendomen till nuvärde.

*Värdet av de produktionsmedel som används i serviceproduktionen är i allmänhet deras bruksvärde enligt balansvärdet.*

*Särskilt i kostnads- och prissättningskalkylerna för avgiftsbelagda tjänster som kommunen säljer kan det vara motiverat att som värde på tillgångsposterna använda deras verkliga värde. I många fall passar det verkliga värdet som utgångspunkt också för den interna prissättningen.*

*Som värderingsgrund för placeringstillgångar och produktionsmedel lämpar sig avkastningsvärdet till exempel när man bedömer hur stor ränta kommunen borde få. Sådan egendom är bl.a. kommunägda energibolagsaktier och kraftverk.*

*Om kommunen överväger att avstå från några tillgångsposter ska egendomen värderas till sitt sannolika överlåtelsevärde dvs.*

*marknadsvärdet som beroende på marknadsläget kan vara betydligt lägre eller högre än balansvärdet. I sådana situationer ska också beaktas möjligheten att sanera egendomen eller verksamheten och hur det skulle inverka på marknadsvärdet.*

#### **4.1.2 Tillgångsposternas betydelse för kommunens serviceproduktion**

För kommunens serviceproduktion ska finnas tillgång till de produktionsmedel verksamheten kräver. När kommunen skaffar sig egendom har den satt upp mål för användningen av den. Det är också möjligt att ställa upp mål i samband med godkännandet av ekonomiplanen och budgeten. Kommunen ska kontinuerligt följa med att målen är tidsenliga och hur egendomen och användningen av den tjänar målen under nuvarande förhållanden. En sådan bedömning ska också göras i alla sektorer beträffande den egendom sektorerna besitter.

Kommunens kapital är utöver produktionsmedlen bundet i objekt som är strategiska för kommunens utveckling eller så har kapital placerats huvudsakligen i inkomstbringande syfte. Sektorerna ska per tillgångspost indela tillgångar som den har till sitt förfogande i sådana som har direkt anknytning till kommunens serviceproduktion, sådana som är inkomstbringande och sådana som indirekt stödjer kommunens utveckling samt bedöma hur egendomen används i framtiden. Ägande som indirekt stödjer kommunens utveckling kan ha betydelse till exempel för verksamhetsbetingelserna för företag i kommunen eller för sysselsättningen i kommunen.

*När man drar upp ägarpolitiska riktlinjer ska man bedöma i hur effektiv användning produktionsmedlen är, om placeringstillgångarna eller det kapital som placerats i avgiftsbelagd service ger väntad avkastning och om de strategiska placeringar som gjorts fortfarande tjänar kommunens utveckling.*

### **4.2 Effektivare användning av kapital**

Man kan effektivera användningen av kommunens kapital och förbättra produktiviteten i kommunens egen verksamhet eller införa verksamhetsformer där kommunens kapital kan överföras till effektivare användning än tidigare. Ett effektivt utnyttjande av kapitalet ger kommunen inbesparingar och leder dessutom ofta till att driftskostnaderna sjunker och servicen förbättras. En jämförelse av de nya verksamhetsformerna med kommunens egen verksamhet förutsätter en omfattande kostnadsberäkning och kostnadsmedvetenhet, varvid man ska beakta de driftskostnader som alternativa verksamhetsformer ger upphov till liksom deras inverkan på balansräkningen och kapitalkostnaderna för dem.

#### **4.2.1 Utveckling av den egna verksamheten och kompetensen**

Den främsta metoden för att effektivera kommunens verksamhet är att utveckla den egna verksamheten. Förutsättningen för att ta i bruk nya verksamhetsätt och ägararrangemang är att de kommunanställda är kunniga och motiverade att sköta sina uppdrag. Kommunen ska sköta personalutbildningen och se till att det bland

personalen eller på något annat sätt finns tillgång till den sakkunskap nya verksamhetsmodeller kräver.

*För att den kommunala serviceproduktionen ska motsvara kommuninvånarnas förväntningar och vara konkurrenskraftig på marknaden förutsätts att kommunen garanterar den önskade kvaliteten och producerar tjänsterna kostnadseffektivt. Det innebär till exempel att man sörjer för kvaliteten på verksamhetslokaler, bostäder som hyrs ut, idrottsanläggningar samt gator och allmänna områden. Kommunen ska avsätta de medel och andra resurser som behövs för att upprätthålla kvaliteten.*

*Avskiljning av funktioner till egna balansenheter eller separata affärsverk skapar kontinuitet i verksamheten. I kombination med produktifiering ökar också transparensen och både extern och intern prissättning underlättas.*

#### **4.2.2 Effektivare användning av kommunens produktionsmedel**

Kommunen ska kontinuerligt utvärdera sina verksamhetsformer och ta ställning till om kommunens produktionsmedel är i effektiv användning. Bedömningen förutsätter en kontinuerlig kartläggning av alternativa verksamhetsformer och uppföljning av marknaden.

*Kommuninvånarnas förväntningar och krav beträffande service förändras med tiden. Som bas för de ägarpolitiska riktlinjerna är det inte nog med en uppfattning om hur anläggningstillgångarna lämpar sig för dagens behov, utan det är viktigt att man gör en bedömning av hurdana och vilken sorts tjänster kommuninvånarna behöver i framtiden och om det nuvarande produktionsmaskineriet förmår tillgodose dessa förväntningar.*

*Kommunförbundet har rekommenderat kommunerna att göra upp en servicestrategi, dvs. dra upp riktlinjer för hur de ska tillhandahålla sina tjänster cirka tio år framåt. Om man inte har gjort upp en strategi i kommunen är det bäst att kommunen följer sina ägarpolitiska riktlinjer med iakttagande av principerna i rekommendationen utreder alternativa verksamhetsmodeller och kostnaderna för dem och övriga resursbehov för den egna serviceproduktionen 10–15 år framåt. Införandet av nya verksamhetsformer kan vara ett sätt att effektivisera kapitalanvändningen. Sådana alternativa verksamhetsmodeller är bland annat mellankommunalt samarbete eller samarbete mellan kommuner och den privata sektorn, olika livscykelmodeller, koncession för utomstående företag, köpta tjänster, servicesedlar, uthyrning av anläggningstillgångar, privatisering, frivillig- eller anhörigarbete med kommunens stöd och understöd till aktörer som arbetar på frivilligbasis.*