

Ordförande: professor *Karl G Jungenfelt*

Debatttdeltagare: redaktör *Sven-Ivan Sundqvist*, direktör *Per Sköld*, direktör *Karl-Axel Linderoth*, löntagarkonsult *Hans Olsson*, docent *Gunnar Eliasson*, direktör *Lars Gröndahl*, direktör *Lars Adler*, generaldirektor *Gunnar Söder* och civilingenjör *Axel Heyman*

Utfrågning om Statsföretag

Ordföranden:

Vi har inte tidigare haft något sammanträde rubricerat "utfrågning" eller "hearing", och vi har därför inte riktigt klart för oss hurdana formerna skall vara. Det försök som vi har tänkt göra i kväll består i att vi låter två företrädare för Statsföretag AB – verkställande direktören *Per Sköld* och styrelsens ordförande *Karl-Axel Linderoth* – svara på frågor. Tre av utfrågarna är vidtalade i förväg, nämligen *Gunnar Eliasson*, Industriens Utredningsinstitut, *Hans Olsson*, Metallindustriarbetareförbundet, och *Sven-Ivan Sundqvist*, *Dagens Nyheter*. Vi har samtalat med dessa personer i eftermiddags och kommit fram till att, som vi nu ser det, den bästa uppläggningsen bör vara att dessa ställer frågor relativt mycket i samtalsform. Vi tror att det kan vara lämpligt att de får hålla på en stund med detta innan föreningens övriga medlemmar kommer in i diskussionen. Jag kommer så småningom att meddela när det är dags att avbryta det inledande samtalet och i stället föra en mera allmän debatt.

Sven-Ivan Sundqvist:

Jag vill inledningsvis försöka ge en bild i stora drag av Statsföretag. Jag kommer sedan att till *Per Sköld* ställa frågan om han delar min karakteristik eller om han för vår grundinformation vill komplettera denna eller ge någon annan typ av inledande presentation av Statsföretag.

Man kan när man betraktar ett fenomen ha olika infallsvinklar, och jag skall här välja ett företags-ekonomiskt sätt att se på Statsföretag. Jag före-

ställer mig att *Gunnar Eliasson* senare kommer att se på Statsföretag ur ett mera industripolitiskt perspektiv.

Jag har utgått från Statsföretags senaste offentliga årsredovisning och grupperat de i koncernen ingående företagen i tre kategorier.

Den första kategorin upptar de företag som jag uppfattar som problemföretag. På *tabell 1* anges dessas resultat i miljoner kronor efter avskrivningar och rantor. Frågetecknen i kolumnen för 1979 års resultat anger att jag inte haft tillgång till 1979 års siffror. Regioninvest är det företag som tidigare kallades NJA-Invest.

Det finns också ett antal företag, som jag inte vill karakterisera som direkta problemföretag men som ändå har låg avkastning (*tabell 2*) – här angiven i procentenheter.

Tabell 1. Problemföretag

	1977	1978	1979
LKAB	-620	-675	-492
ASSI	-363	-281	- 50?
Eiser	-	-107	- 60?
Berol Kemi	- 81	- 56	± 0?
KABI-vitrum	+ 28	+ 26	- 20?
Uddcomb	- 44	- 40	- 40?
Carbox	-	- 8	- 1?
Ceaverken	- 5	- 15	- 10?
Beroxo	-	-	?
Regioninvest	-	- 5	?
SMT Pullmax	6	- 2	?
SVETAB	5	- 1	?

Tabell 2. Diverse andra företag med låg avkastning

	1977	1978	1979
BSK-Konsult	-14 proc	+0,9 proc	
Liber	+ 0,9 proc	+4,9 proc	
Rockwool	+ 9,8 proc	+3,2 proc	
SARA	+ 4,9 proc	+4,9 proc	

Den tredje gruppen omfattar de lönsamma företagen (tabell 3).

Jag har också gjort ett annat försök att klassificera de 21 företagen i koncernen. Den första av kategorierna i denna klassificering är olönsamma basindustrieföretag, och till dessa har jag fört LKAB, ASSI och Berol Kemi – även om jag inte är helt säker huruvida det företaget skall räknas till basindustrierna. Det finns vidare en stor grupp av olönsamma företag med skiftande bakgrundshistoria. Man kan alltså redovisa olika historiska förklaringar till att dessa företag förts till Statsföretag. Jag tänker i detta sammanhang på Uddcomb, som skulle tillverka reaktortankar, Eiser, som tillförts för att hjälpa konfektionsindustrin, Ceaverken, som tillverkar röntgenfilm och som trots sina förluster har ett existensberättigande enligt de bedömningar som gjorts av överstyrelsen för ekonomiskt försvar, SVETAB, med regionalpolitisk bakgrund, och Regioninvest, likaså med regionalpolitisk bakgrund, i norra Sverige.

Det finns vidare en grupp av företag vilka faller in under kategorin företag med otillfredsställande lönsamhet men vilka, som jag uppfattar det, har en delvis bättre *image* än vad de skulle fortjana mot denna bakgrund. Till den typen av företag hör Liber och SARA.

Utöver vad som hittills uppräknats har Statsföretag också ett innehav av aktier i SSAB, till ett bokfört värde av 1,4 miljarder kronor. När det gäller den lönsamma delen av Statsföretags verksamhet skulle man kanske kunna karakterisera koncernen som havande bara ett företag som är rejält lönsamt – jag bortser då från Svenska Tobaks AB, som är ett slags tillverkningsmonopol – och det är Kalmar Verkstads AB. De andra företag som jag angivit som lönsamma – ABAB, Svenska Torv och Nyckelhus – är ointressanta i detta sammanhang, eftersom det är fråga om så låga vinstsiffror i absoluta tal. Det betyder alltså inte så mycket i en total bild av verksamheten.

Detta är, Per Sköld, en första karakteristik av ditt konglomerat. För att något provocera dig vill jag säga att det verkar vara en diversehandel i stort och i smått. Hur reagerar du på en sådan karaktaristik. Vill du göra en annan beskrivning?

Per Sköld:

Det är självklart att jag vill. Vad skulle resultatet bli om jag beträffande andra företag skulle göra

Tabell 3. Lönsamma företag

	1977	1978	1979
ABAB	3	4	?
Kalmar Verkstad	31	33	
Nyckelhus	-0,1	3,2	
Svenska Tobak	232	254	
Svenska Torv	0,1	1,1	

motsvarande karakteristik som den du nu gjort? Om jag tex tar bort Coromant från Sandvik, vad skulle då återstå av lönsamhet i den koncernen? Ändå betraktas den företagsgruppen som en av de intressantaste i vårt land. Det beror alltså i viss mån på hur man delar upp verksamheten och på vilken uppfattning man har.

Jag tycker att man skall komma ihåg att Statsföretag har till uppgift att företagsekonomiskt förvalta de företag som av en eller annan anledning har kommit i statens hand. Man kan väl också säga att staten aldrig har förvarvat ett företag för att tjäna pengar, utan det har egentligen skett för att tillgodose andra syften. Samtidigt finns det företag inom denna grupp som egentligen inte har någon annan uppgift än att genom att producera varor och tjänster delta i den värdeskapande verksamheten inom ramen för svenskt näringsliv. De skall drivas med lönsamhet som riktmarke, något som framgår av riksdagens beslut om Statsföretag.

Vidare finns det en hel del företag som har andra uppgifter, vid sidan av de mera företagsekonomiskt betonade. Staten önskar också genom dessa företag lösa speciella problem. Buntar man ihop företagen på det sätt som tyvarr hittills skett redovisningsmassigt i Statsföretagsgruppen, får man en något förvirrad bild. Vår uppgift är dock att se till att dessa företag förvaltas på ett riktigt sätt och att våra uppgifter blir lösta.

Man kan också fråga sig om den bild som vi nyss har fått är riktig från andra utgångspunkter. Jag skulle ur ekonomisk synvinkel kunna göra en annan uppdelning, som ger en något annorlunda bild.

Tabell 4 avser dels Statsföretags verksamhet under normala affärsbetingelser, dvs de företag som skall drivas rent företagsekonomiskt, dels verksamhet under särskilda program, dvs företag beträffande vilka vi har fått speciella uppgifter från staten, att lösas vid sidan av de företagsekonomiska målen. För 1979 redovisar vi ett resultat före bokslutsdispositioner och skatter på 313 miljoner i den verksamhet som bedrivits under normala affärsbetingelser. Vi redovisar däremot under särskilda program en förlust, vilket kanske inte är så egendomligt. Visst kan man dock säga att det resultat som vi redovisar före bokslutsdispositioner och skatter är lågt i förhållande till omsättningen.

Man kan utforma resultatredovisningen i enlighet med bokföringsnamndens anvisningar. Om man också tar hänsyn till den ersättning vi får för att utföra på oss av staten lagda uppgifter vid sidan

Tabell 4.

(Mkr)	Verksamhet under normala affärsbetingelser		Verksamhet under särskilda program		Gruppen totalt ¹	
	1979	1978	1979	1978	1979	1978
Fakturerad försäljning	8 586	7 451	3 752	2 706	12 177	10 105
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader	276	- 114	- 686	- 828	- 509	- 929
Extraordinära intäkter och kostnader:						
Tillskott från staten, netto	0	0	634	773	897	774
Övrigt, netto	37	68	- 17	- 242	- 92	- 368
Resultat före bokslutsdispositioner och skatter	313	- 46	- 69	- 297	296	- 523
Medelantal anställda	29 381	28 775	17 014	14 850	46 458	43 690
Investeringar	1 052	742	713	649	1 765	1 396

¹ Tabellen är ej adderbar, då Statsföretag AB samt koncernmassiga justeringar enbart medräknas i gruppen totalt.

av de företagsekonomiska, blir resultatutfallet det som framgår av den vänstra kolumnen (tabell 5). När man på detta sätt har tagit hansyn till all verksamhet ser det något intressantare ut än om man jämför enbart med vad som tas upp i den högra kolumnen, dvs resultatet enligt det traditionella redovisningssättet.

Vi har också blickat framåt när det gäller den del av verksamheten som vi bedriver under normala affärsbetingelser. För 1980 skulle vi där kunna få ett resultat, efter finansiella intäkter och kostnader, på ca 440 miljoner och ett resultat före bokslutsdispositioner och skatter, på 456 miljoner. Visst kan man säga att inte heller det är ett särskilt bra resultat i förhållande till omsättningen, men det hävdar sig ändå ganska väl inom ramen för vad som förekommer i övrigt inom svenskt näringsliv.

Verksamheten kan alltså beskrivas på olika sätt, men det viktiga är att avsnittet "verksamhet under normala affärsbetingelser" bedrivs med ett hårt krav på lönsamhet och jag kan också försäkra att vi iakttar detta krav.

När det sedan gäller den andra delen har vi tyvärr ännu inte kommit fram till överenskommelser med ägaren Staten hur man skall formulera de offerter avseende storleken av ersättningen för de åtaganden som vi får iklada oss för speciella uppdrag. Egentligen borde de uppdragen genom de bidrag som vi får kunna leva sitt eget liv, men för belastas vi rent finansiellt mycket hårt, eftersom vi får ligga ute med kapital när det gäller sådana åtaganden. Jag kan som exempel nämna att vi vid årsskiftet hade 1,2 miljarder bundna i sådana åtaganden, dvs i verksamheter med mycket dålig förräntning på kapitalet. Detta får den övriga verksamheten bära, vilket är felaktigt. Vi hoppas så småningom kunna komma till rätta med den forete-

lsen. — Detta ger kanske en annan bild av Statsföretag.

Karl-Axel Linderoth:

Jag vill bara komplettera svaret ur en annan synvinkel. Sven-Ivan Sundqvist kunde ha ställt frågan på ett annat sätt. Den bild han har givit är naturligtvis i och för sig riktig som beskrivning. Men han skulle även ha kunnat ställa frågan hur Statsföretag ser ut i jämförelse med andra företagsbildningar. Det är ur den synvinkeln som jag skulle vilja lämna ett svar, mot bakgrund av ett inte oväsentligt antal år i styrelser för kooperativa företag, men även för privata företag av typen Uddeholm och Incentive, nämligen att bilden är i ganska mycket densamma i Statsföretag och i dessa bolag. Jag ser inte några stora skillnader. Vi har för det första lönsamhet och expansion som ledstjärnor vid vårt styrelsebord. För det andra är vi ett redskap i samhällets tjänst i vissa specifika situationer, som under kvalitets säkerligen kommer att belysas ur olika synvinklar. Ett annat sätt att beskriva karaktären av Statsföretags verksamhet är alltså att jämföra den med andra företags verksamhet.

Sven-Ivan Sundqvist:

Kan vi då vara överens om att det finns bortåt 20 förlustföretag och darutöver Kalmar Verkstad, Svenska Tobak och ytterligare några små företag, bli ABAB, som går med vinst?

(Karl-Axel Linderoth: Ja.)

Nu säger Karl-Axel Linderoth att bilden för Statsföretag inte skiljer sig så mycket från vad som gäller för andra företag. Jag undrar om det är riktigt korrekt. Jag tror inte att liknelsen är riktigt text beträffande antalet dotterbolag. Mitt intryck av

Tabell 5.

	1979 Enl tolkning av Bokföringsnamndens anvisning	1979 Framlagd resultat- räkning
Rörelsens intakter	12 344	12 344
Rörelsens kostnader	-11 855	-11 786
Statliga stöd för tackande av driftskostnader	512	-
Rörelseresultat före avskrivningar	1 001	558
Avskrivningar enligt plan	- 617	- 617
Rörelseresultat efter avskrivningar	384	- 59
Finansiella intakter	307	307
Finansiella kostnader	- 757	- 757
Statliga stöd för tackande av finansiella kostnader	163	-
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader	97	- 509
Extraordinära intakter	1 169	1 843
Extraordinära kostnader	- 970	- 1 038
Resultat före bokslutsdispositioner och skatter	296	296

I beräkningarna ingår både statliga tillskott under 1979 och statliga tillskott vilka i tidigare bokslut avsatts som reserv för förlusttäckning under kommande år.

Statsföretag är att man där har samma lönsamhetskrav men att nivån på lönsamheten trots allt är lägre och att antalet företag med lönsamhet är litet.

Per Sköld:

Att ett tjugotal företag skulle gå med förlust är inte sant. Antalet företag beträffande vilka vi har fått ett särskilt uppdrag av staten är, om jag har räknat rätt, nio för år 1979. Av dem ingår tre i Kockumsgruppen, där vi håller på att sanera efter en annan ägare. Jag tycker att förlusterna i dessa företag inte skall räknas oss till last. Också Eiser har vi fått åta oss att sanera. Går man på detta sätt igenom listan över företag blir det inte så många förlustföretag kvar bland dem som vi anser har renodlat kommersiella uppgifter.

Man kan naturligtvis härutöver göra en bedomning av om våra företag går bra eller dåligt, och jag håller med om att många av dessa företag har för låg avkastning och lönsamhet. Men den egenskapen delar de med oerhört många företag i svenskt näringsliv. Jag håller med om att SARA är ett exempel på låg lönsamhet. Men om man jämför SARA med andra hotell- och restaurangföretag vad gäller lönsamheten, tror jag att man skall finna att det företaget inte ligger så illa till. SARA visar för år 1979 en relativt hygglig vinst, med beaktande av att detta var det första året utan tillgång till intäkter från "enarmade banditer" och av att man har räknat med att en stor del av företagen inom denna

bransch skulle komma att gå med förlust forra året.

Vidare tycker jag inte att du skall kalla Tobaksbolaget för ett tillverkningsmonopol. Sverige är en av de mest öppna marknaderna i världen när det gäller tobaksvaror. Det är bara den omständigheten som spelar in att ingen av de stora drakarna vågat etablera tillverkning här, eftersom Tobaksbolaget är så effektivt och skickligt skött.

Hans Olsson:

Per Sköld säger att denna koncern egentligen från början består av ett antal företag som staten, av skiftande anledningar, fått sig tilldelad utan att egentligen ha något vinstintresse. Jag antar att också Tobaksbolaget är ett sådant företag, där det sedermera uppstått vinst. Man skulle då kunna vanda på frågeställningen och undra om det över huvud taget är rimligt att beträffande verksamheten vid en stor del av bolagen i Statsföretagsgruppen föra en diskussion i termer av jämförelser med privata företag, som uppenbarligen har bildats med utgångspunkten att de skall gå med vinst och som alltså har en annan tradition. Detta har ändå en ganska stor betydelse. Att kräva att Statsföretag skulle komma upp i paritet med privata företag skulle då vara att mäta med en felaktig måttstock. Om Statsföretag uppfyllde det kravet, skulle det från denna utgångspunkt ha skötts oerhört bra. Är det alltså riktigt att använda denna måttstock?

Gunnar Eliasson:

Jag håller med så långt som att Borkum Riff är föremål för en mycket skicklig produktansering. Jag vet inte hur stor del av Tobaksbolagets vinst som den produkten står för, men det är inte någon obetydlig del. Borkum Riff är ju en stor exportprodukt.

Per Sköld:

Jag tycker att man på de statliga företagen skall ställa kravet att de skall vara minst lika duktiga som andra företag inom de branscher där de verkar. Näringslivets uppgift är, som jag ser det, att skota kapitalgenereringen inom samhället genom att producera varor och tjänster. Våra företag skall självfallet, om de inte har uppgifter därutöver, kunna försvara sin existens i denna verksamhet. Gör de inte det, kan man ifrågasätta om inte resurserna skall omfördelas till annan verksamhet.

Vi har vidare en del tunga basindustrier som tidigare utgjort grunden för den industriella utvecklingen i vårt land. De håller nu på att förlora sin betydelse, och de enskilda företagsintressena håller på att gå ifrån de branscher där dessa företag finns. Andra menar å sin sida att det är nödvändigt att inom dessa branscher ha kvar sådana företag som bildar bakgrund till mycket annat i den industriella aktiviteten, och staten har också tagit på sig uppgiften att driva en del av dessa företag. Man kan inte ställa riktigt samma avkastningskrav på dessa företag som vad man gör beträffande ett genomsnitt av svenskt näringsliv, utan jämförelserna får utformas på annat sätt.

Detta är delvis näringspolitiska frågor som jag egentligen inte vill gå in på – de ligger över mitt huvud. Man jag tycker att man skall göra bedömningen med utgångspunkt i de förutsättningar och den uppgift som vi har. Frågor som går därutöver kan naturligtvis ställas, men jag tycker att sådana frågor i så fall skall riktas till ett annat forum än Statsföretag.

Gunnar Eliasson:

Frågan huruvida och i vilken utsträckning näringspolitiken går över Statsföretags huvud är mycket viktig. Det heter i Statsföretags verksamhetsberättelse att koncernen svarade för 10 procent av Sveriges investeringar 1978. *Tabell 6* redovisar några data för svensk industri under perioden 1954–1977. Råvarusektorerna svarade för en konstant andel under hela perioden, nämligen 40 procent. Den råvarubaserade industrins andel av sysselsättningen låg också konstant under perioden, nämligen på ca 24 procent. När det gäller vinsterna kan man däremot konstatera att utfallet, trots att resurstilldelningen varit ganska konstant i hela den

svenska industrin, har sjunkit mycket kraftigt. På samma sätt har produktionsvardet sjunkit andelsmässigt. Man kan tolka detta så att hela den svenska industrin haft en viss snedfördelning av resurserna under perioden.

Jag vill då ställa frågan om det är bra att Statsföretag har svarat för 10 procent av den svenska industrins investeringar under 1978. 20 procent av Statsföretags investeringar ligger inom råvarusektorn, vilket betyder att ni där relativt sett har en dubbelt så stor andel som vad som gäller för industrin i övrigt.

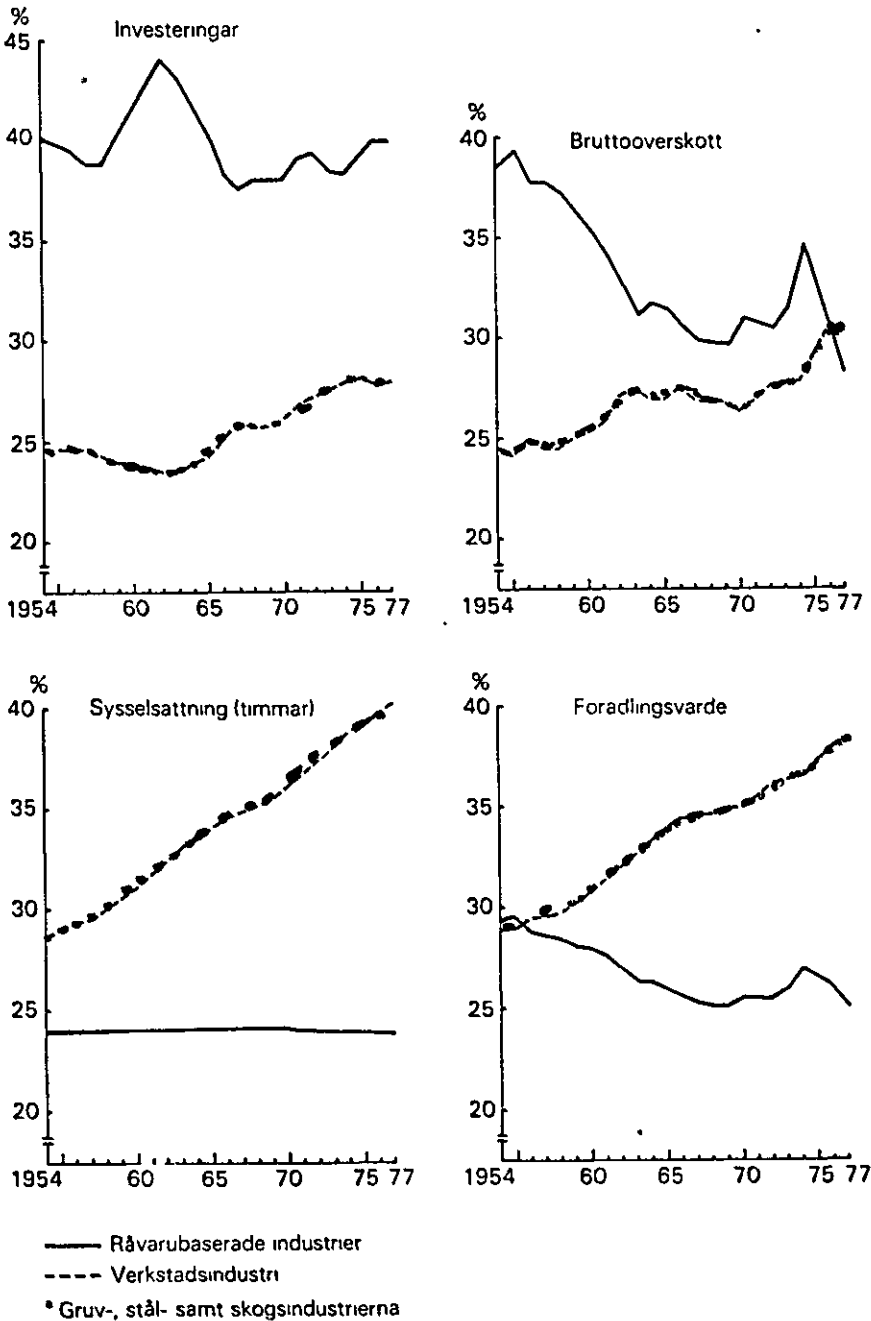
Mot bakgrund av den redovisade lönsamhetsutvecklingen vill jag också fråga, om denna fördelning åskådliggör att ni sitter fast i en struktur, som är mycket svår att komma ur, eller om det är så att ni har en mycket stark tro på den framtida inriktning som Statsföretag har.

Jag skulle vilja spinn vidare ytterligare med ledning av figuren, som utarbetats av Industriens Utredningsinstitut. Statsföretag uppfattas i det allmänna medvetandet i stor utsträckning som ett instrument för industripolitiken. Ni skriver i företagets verksamhetsberättelse att ni har ett offertförfarande som gör det möjligt att skilja ut den vanliga affärsverksamheten, där ni säljer produkter på affärsmässiga villkor, från de tjänster som innebär att ni mot ersättning förser vissa regioner osv med selsättning.

Min första fråga är: Hur känner ni för denna uppgift? Jag skulle vilja säga att Statsföretag har kommit till under former som strider mot vanliga regler för hur man startar företag. Jag syftar också bla på Statsföretags inriktning. Man brukar utgå från att Statsföretag inte bara skall strukturera och organisera sin egen verksamhet, utan företaget skall också påverka olika branscher och över huvud taget utföra mycket mer än man brukar vilja och kanske kunna göra i själva företagsverksamheten. Gillar ni denna dubbla, schizofrena uppgift som ni har fått? Hur känner ni er hemma i den? Klarar ni av den framledes? Jag kan i och för sig tänka mig att offertsystemet kan vara god *business* – det beror på hur det skots.

När Statsföretag startades var den industripolitiska idén den att företaget skulle bidra till de nya industrinerna, vara en grogrund för nya industrier, ny teknik, innovationer osv och att det dessutom skulle utföra strukturrationaliseringar. Men i praktiken kan man ifrågasätta om inte Statsföretag, liksom motsvarigheterna i Italien, Storbritannien osv, i stället blivit bevarare av strukturen i en samling industriföretag. På den punkten ansluter jag mig till vad Sven-Ivan Sundqvist sade. Kan man över huvud taget upprätthålla de lönsamhetskrav som det står så vackert om i Gunnar Soders utredning, i propositionen och även i Statsföretags verksamhetsberättelse, när det gäller ett företag som över sig har ett skyddande paraply, uppspänt av stats-

Tabell 6. Verkstadsindustrins och den råvarubaserade industrins andel av industrins investeringar, sysselsättning, förädlingsvärde och bruttoöverskott 1954–1977. Procent, glidande 5-årsmedelvärden



Källa: LB 79 (IUI)

makten? Kan under sådana förhållanden lönsamhetskravet internt tas på allvar?

Det var några nyfikna frågor.

Karl-Axel Linderoth:

Gunnar Eliasson frågade om vi är frustrerade när vi sitter i alla dessa roller. Jag blev nästan frustrerad av att höra alla hans frågor om dem. Jag hann inte ens notera dem alla.

Låt mig bara göra den foga märkliga reflexionen att vi även i fortsättningen kommer att ha ett näringsliv som består av privata, kooperativa och statliga sektorer. Det är ett faktum, och det finns ingen anledning att värdera dessa sektorer inbördes. Man kan motivera dem ur olika synvinklar. Man kan säga att en sektor har större förutsättningar i vissa skeden än andra, en annan har större svårigheter och restriktioner än någon annan, varierande från situation till situation.

Jag vill för egen del framhålla — och jag tror också att det gäller för de flesta ledamöterna av Statsföretags styrelse och i dess ledning — att det inte i sig är något självändamål för oss att driva det därhän att den statliga sektorn skall bli allt större. Utgångspunkten för oss är i stället att vi skall expandera och ha lönsamhet i de företag som vi har eller som vi naturligen kan utveckla. Vi har i det hänseendet ingen annan drivkraft, målsättning, teknik eller strävan. Vi har dock ålagts vissa restriktioner, och dem skall jag be att få komma tillbaka till något senare under kvällen. Härutöver tillkommer för Statsföretag ett annat likaledes klart uttalat uppdrag, nämligen att vara ett samhällets redskap i vissa situationer.

Det är de två uppgifter som vi har. Däremot har jag inte upplevt att vi skulle ha den tredje uppgift som Gunnar Eliasson snuddade vid, nämligen att bedriva industripolitik — om med detta menas utformandet av samhällets industripolitik, inkl förutsättningarna för industriverksamheten. Den uppgiften åvilar inte Statsföretag, utan detta företag är i det sammanhanget ett redskap. Jag förmodar att det var det som Per Sköld avsåg med sin hänvisning till sådant som ligger över våra huvuden.

(Gunnar Eliasson: Men statsmakten betalar företaget för att utföra de uppgifter som det gäller.)

Ja, men vi bedriver denna verksamhet under krav på lönsamhet. I det som vi kallar verksamhet under normala affärsbetingelser skall vi ställa samma lönsamhetskrav som de som gäller i näringslivet i övrigt, och i den verksamheten har vi ambitionen att ge utdelning till ägaren på samma sätt som andra företag gör till sina ägare. Detta är också en renlighetsfråga för oss — vi vill inte ha ett resone-mang om att Statsföretag skulle vara något slags subventionskanal eller ett forlufstföretag, där man får göra som man vill med skattepengarna osv. Vi som är verksamma i dessa sammanhang möter då

och då sådana fördomar, men vi vill helt avföra den diskussionen, genom den upplagning som Per Sköld visade för en stund sedan.

För den andra delen av verksamheten har vi offertförfarandet. Vi går in i ett läge där politikerna sagt att de önskar att ett visst företag skall drivas av beredskapsskäl. Det gäller tex Ceaverken och dess röntgenfilmtillverkning, som Sven-Ivan Sundqvist var inne på. Om vi inte kan få verksamheten att gå ihop i ett rimligt perspektiv måste vi säga: O K, nu är vi samhällets redskap för uppfyllandet av ett speciellt syfte, och i det läget är vi skyldiga att ställa upp — men då skall vi också ha betalt för att göra det. Det är här offertförfarandet kommer in.

En annan gång kan det gälla sysselsättningen eller strukturrationaliseringen. I malmfalten har det gällt sysselsättningen; vad gäller strukturrationaliseringen kan jag nämna engagemangen i Eiser och i Kockums, som Per Sköld pekade på — de är delvis av strukturkaraktär. Vi tar följaktligen betalt också för detta åtagande. Jag tycker inte att detta är särskilt märkligt — vilket annat svenskt företag som vill det kan göra detsamma genom att lämna in en offert för att ta hand om en omdaning i något visst avseende eller för att upprätthålla en produktion i beredskapssyfte.

(Gunnar Eliasson: Offertförfarandet vid en sådan strukturrationalisering kan kanske to m bli en god affär?)

När vi lämnar in offerter är det inte för att göra goda affärer. Vi har i våra planer och i vår redovisning uttalat att målet för den sortens verksamhet är att den skall gå jämnt upp. Vi skall inte tjäna pengar på att vara redskap i samhällets tjänst.

(Gunnar Eliasson: Men blir inte detta fallet när ni agerar i konkurrens med offerter från andra företag?)

Men då uppstår konkurrensen i offertögonblicket, inte genom att man slår mynt av den efteråt.

(Gunnar Eliasson: Men det skulle väl vara ett strikt tillämpande av företagens principer?)

Om vi har ett offertförfarande där vi varit överens om att genomföra en strukturrationalisering, gäller det under en viss tid, till vissa kostnader och under vissa andra villkor. Om det när den tiden, kanske efter två eller tre år, går ut visar sig att företaget i fråga har blivit lönsamt, fortsätter vi självfallet att driva företaget. Men ingen kan då göra gällande att vi har gynnats framför andra parter. Kalmar Verkstad representerar i och för sig inte ett offertengagemang, men det företaget var ändå under en period så gott som utdömt. Nu går det mycket bra. Den gången sanerade man utan offerter, men det kunde också ha varit ett offertexempel.

(Gunnar Eliasson: Vem är det som har de bästa insikterna vid förhandlingarna om en sådan offert

och kan bedöma kostnaderna bäst? Är det ni som skall ta hand om det hela? Det är väl en rätt svar uppgift att räkna ut vad det kostar att rekonstruera ett företag?)

Jag tror att Per Sköld och hans medarbetare har bättre förmåga än jag att svara på det. Men att döma av min erfarenhet — jag har varit med vid några av de aktuella tillfällena — ger man sig i varje fall i industridepartementet ut för att ha en mycket god kunskap i sådana sammanhang. Jag skulle också vilja säga att de i mycket stor utsträckning har det. Det förs ganska hårda förhandlingar i samband med sådana offerter, och jag tror att man seriöst kan säga att vi får en god insyn och en god kunskap om den situation som föreligger. Jag skall dock be att Per Sköld, med sin djupare erfarenhet på denna punkt, här kompletterar min framställning.

I frågan om huruvida vi skulle fungera som strukturbevarare vill jag bara antyda ett svar. Vi får kanske senare anledning att gå djupare in på den frågan.

Det är självklart att vi med vårt lönsamhets- och effektivitetsresonemang avser att vara precis likadana i strukturomdanningen av tex tekoindustrin som vilket annat företag som helst; åtminstone gäller det i jämförelse med alla de företag som jag har varit i kontakt med. Men vi kan å andra sidan åläggas vissa restriktioner, som åtminstone opinionsmässigt inte gäller för alla andra företag. Det finns en vid skala av sådana speciella krav. Man kan tex från fackligt håll peka på att det gäller ett statligt företag och att vi måste ta större hänsyn än vad andra företag gör.

(Gunnar Eliasson: Ni har också skattepengar i bakgrunden.)

Ja, det framhålls inte minst av våra konkurrenter, som säger: Ni klarar er väl, som får subventioner för att bedriva den här verksamheten. To m när vi nu håller på att städa upp i Kockums säger man till oss: Ni har ju möjlighet att dumpa marknaden, eftersom ni har skattepengar att röra er med.

(Gunnar Eliasson: Jag vill ändå fortfarande ställa frågan: Måste det inte vara svårare än i ett vanligt företag att upprätthålla ett internt lönsamhetskrav i en sådan situation? Tror ni inte det själva?)

Jo, jag tror att det kan vara det, om vi inte lyckas upprätthålla en tillräckligt stor intern disciplin. Men om du går ut i våra företag, både i moderföretaget och i dotterbolagen, tror jag att du skall finna precis samma *drive* till lönsamhet, effektivitet och rationalisering som i vilket annat företag som helst — det vågar jag utan vidare hävda.

Per Sköld:

Gunnar Eliasson hann ställa ett stort antal frågor. Han talade bl a om basindustrin. Vi är ju hårt engagerade i vissa typer av basindustri, och det kan hända att det hade sett litet annorlunda ut, om vi

hade kunnat agera som vissa andra företag gör. Men det är väl ingen som bestrider nödvändigheten av att satsa på LKAB för att få det företaget att "gå runt" igen. Man skall ha klart för sig att de stora investeringar som i dag görs inom basindustrin för länge sedan är beslutade. De investeringar som i dag sker på den nya huvudnivån, 775 m, i Kiruna kan inte beslutas ena dagen och avslutas nästa dag, utan de görs på ungefär fem års sikt. Dessa investeringar är också helt avgörande för om man skall avsluta gruvdriften eller inte. Ett beslut om att inte fullfölja dem innebär att man har beslutat sig för att bryta slut det som man håller på med och sedan lägga ned gruvdriften. Hade man fattat ett sådant beslut i LKAB för fem år sedan och inte hade gjort mer än absolut nödortfuga underhållsinvesteringar, är jag övertygad om att LKAB hade kunnat lämna ett redovisningsmässigt hyggligt resultat under sin återstående livslängd.

Men om man går in för att fortsätta att driva gruvverksamheten, måste man genomföra dessa investeringar. Nu råkade tiden för beslutet på den punkten komma samtidigt med en av de djupaste lågkonjunkturer som världens stålindustri har haft. Det kan inte undvikas att det slår igenom även på LKAB: s malmbrytning.

Om vi vidare hade kunnat agera företagsekonomiskt i ASSI, skulle vi ha lagt ned ASSI: s verksamhet i Karlsborg. Alla privata skogsindustrier har lagt ned sina enheter där uppe, men vi får ta på oss ansvaret för en fortsatt drift, eftersom det allmänna anser att det är det billigaste sättet att vidmakthålla sysselsättningen i den regionen. Vi försöker också göra detta, med så gott ekonomiskt resultat som möjligt, men det innebär självfallet att vi får höga investeringar i förhållande till den avkastning som denna industri kan lämna. Men så är ju förhållandet inom den tunga basindustrin.

Vårt starka engagemang inom SSAB innebär ju att staten tagit på sig ansvaret för åtgärder som garanterar att verksamheten inom handelsstålsindustrin kommer att finnas kvar i vårt land samt att finansiera dessa åtgärder. De stora värden som aktiekapitalet i företaget representerar har ur SSAB: s synvinkel en annan bakgrund än den företagsekonomiska. De motsvarar det pris som staten ansåg sig tvungen att betala för att Gränges inte skulle gå i konkurs — dvs i själva verket statens stöd till Gränges för att företaget inte skulle gå i konkurs. Detta skall alltså inte läggas SSAB eller Statsföretag till last. Jag vill inte alls bedöma huruvida det statliga agerandet då var riktigt eller inte, men det hade denna innebörd, och det skall man ta med i bedömningen.

På den kommersiella delen av Statsföretag ställer vi det kravet att lönsamheten inom verksamheten under normala affärsbetingelser måste var tillräcklig för att möjliggöra att soliditeten skall vara lika med eller större än 25 procent vid den expan-

sion som erfordras för oförändrade marknadsandelar vid ett årligt nettokoncernbidrag om 250 milj kr från moderbolaget. Det betyder att vi fordrar minst 9 procent avkastning på det totala arbetande kapitalet. Inga satsningar av nyinvesteringskaraktär vilka inte är nödvändiga reinvesteringar får genomföras om internräntan är mindre än 20 procent.

Vi vill att "verksamhet under särskilda program" skall drivas så att rörelseflödet \pm förändring av rörelsekapitalet, - investeringar och + statligt stöd skall vara ≥ 0 under planperioden. Vi vill alltså att detta förhållande skall var 0 eller över *cash* för att dessa företag skall leva sitt eget liv och icke inverka menligt på de kommersiella delarna.

Det är vår bestämda uppfattning att vi, om vi kan få våra ägare att acceptera dessa spelregler kan garantera en hyggig avkastning och utdelning på aktiekapitalet.

Med anledning av att Karl-Axel Lindroth hänvisade till mig frågan om offertkonkurrensen vill jag säga att vi inte skulle ha något emot att även privatägda eller andra företag utanför Statsföretag lade in offerter i konkurrens med oss. Staten kan begära att vilket annat företag som helst skall lämna offert - men alla företag utom Statsföretag kan vägra att göra det. Vi måste följa vår ägares önskan i det avseendet. Det är vidare mycket svårt att räkna fram dessa offerter. Det gäller att verkligen gräva sig ned i dessa företags förutsättningar. Det är särskilt fallet i fråga om företag som hastigt tillförts staten och som vi skall ta hand om utan att tidigare ha följt verksamheten. Vi skall då försöka bilda oss en uppfattning om vilka mål som kan sättas upp framåt i tiden och vidare om vad ägaren har tänkt sig med köpet. Det är inte alltid så att ägaren-staten ordentligt tänkt igenom vilka långsiktiga mål som skall ställas upp för förvärvet.

Man kan tex fråga sig vilka långsiktiga mål ägaren hade när man övertog Kockumskoncernen och betalade 20 miljoner för denna, samtidigt som man åtog sig hela det sysselsättnings- och anställningsansvar som detta innebar. Dessutom tog man på sig ansvaret för saneringen av hela verksamheten, något som för Kockums industrier kommer att kosta - för att avhjälpa bara redan befintliga brister - i storleksordningen 300-350 milj kr. Då man bara precis nödortfört nollställt företaget.

Det är självfallet mycket svårt att göra upp offerterna. Det är som att tro att man kan blicka in i framtiden - att våga tro på sina egna planer och sätta ett pris på dem. Jag kan garantera att vi aldrig får våra priser accepterade av vår ägare, utan det blir ganska hårda förhandlingar om dem. Normalt måste vi till slut acceptera att gå in på en nivå som ligger lägre än vad vi egentligen ansett vara realistiskt. Vi hoppas varje gång att vi skall lyckas vara lite duktigare än vad vi själv tror, så att affären skall gå ihop. Men vi har hittills aldrig fått betalt för den kostnad som det ur vår synvinkel innebär att

sätta till de personella och andra resurser som krävs för att ta hand om ett saneringsföretag. Den brist som uppstår bestrider vi med medel från andra delar av verksamheten.

Man kan naturligtvis fråga sig om detta kan vara en riktig ordning. I frågan om hur sådana offerter som det gäller skall utformas finns det fortfarande en hel del att diskutera. I ett fall där vi lämnat en offert blev det inte Statsföretag utan ett annat bolag, nämligen Boliden, som tog hand om driften, och det gällde koppargruvan i Stekenjokk.

Karl-Axel Linderoth:

Jag glömde att besvara en av Gunnar Eliassons frågor, nämligen om det inte är svårt att upprätthålla den disciplin som krävs för att internt driva lönsamhetskravet, i den frustrerande situation som vi skulle ha - det var ungefär så den var formulerad. Jag har delvis redan besvarat den frågan, men jag vill också peka på att det förekommer offertförfaranden av den typ som det gäller och hela tiden gällt för Eiser. I det fallet lade vi upp en plan där vi förutsatte en oerhörd stor ansträngning, som byggde på ett lönsamhets- och effektivitetstänkande. Men så inträffade det att politikerna inom loppet av ungefär en vecka raserade hela satsningen genom att utan vidare lova ut en mängd åtgärder i Norrland. Det är självfallet inte så lätt att i alla sammanhang upprätthålla lönsamhetskravet under sådana förhållanden. Ett viktigt krav som måste ställas på just vår verksamhet i Statsföretag är att folk runt omkring oss, politiker men även andra, måste lära sig att visa större respekt för den företagsekonomiska uppgift som de själva har givit oss. Jag skulle vilja hävda att det ibland brister på den punkten.

Hans Olsson:

Jag vill, utan att gå in i någon polemik, anknyta till det som Karl-Axel Linderoth sagt, bl a om de fackliga organisationerna. Karl-Axel Linderoth konstaterade att dessa ställer andra krav på Statsföretag än på övriga företag. Men är det så underligt? Av den bild som här har presenterats framgår att riksdagen kan ålägga Statsföretag särskilda uppgifter inom ramen för näringspolitiken, bl a innebärande att Statsföretag skall slå vakt om sysselsättnings-tillfällena på olika orter. Hur skall de stackars organisationerna veta när de uppgifterna upphört och när de i stället skall tänka i företagsekonomiska banor? Här finns såvitt jag förstår ett inte så litet pedagogiskt problem, nämligen hur ledningen för och de anställda i Statsföretag skall kunna göras medvetna om vilken roll de i varje särskilt ögonblick förväntas uppfylla. En osäkerhet på den punkten kan väl medföra att det uppstår problem?

Sven-Ivan Sundqvist:

Om jag uppfattat laget rätt, skulle det i dag inte vara möjligt att genomföra en hearing med er, där ni skulle framtrada i egenskap av företagsledare med ett företagsekonomiskt synsätt i centrum. Såvitt jag förstått finns det två skal till detta. För det första har ni inte en redovisning som är upplagd så att ni kan mata det företagsekonomiska resultatet. Ni skulle vilja se bidragen snarare som intakter än — förstå mig rätt — som bokslutsdispositioner. Det verkar vara en genomförbar åtgärd att ni själva i årsredovisningen skulle göra en sådan omläggning. Det hinder som föreligger på den punkten är alltså inte särskilt stort.

För det andra gäller det offertförfarandet, som såvitt jag förstått inte har fungerat historiskt sett. Ni har inte fått tillräckligt betalt för de insatser som ni har gjort, och därför ser verksamheten så olonsam ut vid en historisk genomgång. Om det är så att offertförfarandet ännu inte är tillräckligt fimejslat skulle jag vilja höra hur ni skulle vilja ha det och i vilken mån er styrelse kan säga nej eller agera på ett sådant sätt att politikerna inte kor över er — för slutsatsen av det vi har fått hora är val närmast att så faktiskt har blivit fallet.

Gunnar Eliasson:

Också jag vill knyta an till offertförfarandet och haka på ungefär där Sven-Ivan Sundqvist slutade. Jag kan inte riktigt frigöra mig från föreställningen att offertförfarandet skulle kunna vara en god affär för Statsföretag. Jag har sett litet på de siffror som redovisats. Det är möjligt att det intryck jag fått är felaktigt, men det finns väl i så fall också många andra, som kanske har svårare än jag att läsa siffrorna och som skulle vilja ha en förklaring i det här hänseendet.

De uppgörelser ni gjort påminner litet om lösningen beträffande varven, även om det naturligtvis inte är så att varje familj skall betala 2 000 kr om året för detta, såsom har skett i frågan om varvsstödet under de senaste åren. Men det gäller i alla fall siffror av ungefär samma storleksordning. När det gäller Kockums får ni på skogsmaskinsidan ungefär 230 000 kr per anställd. Det förefaller vid första påseendet vara en mycket hög summa för att avse en allokering på ett år.

Även om det har ingår kostnader för en mängd problem som företaget har dragit på sig under ett antal tidigare år, tycker jag fortfarande att det verkar vara fråga om mycket stora belopp. Det gäller trots allt ett litet företag — på maskinsidan har man ungefär 600 anställda — och det skall få ungefär 200 milj kr. Till detta kommer dessutom den ytterligare aspekten att det som ett resultat av detta kommer fram ett nykonstruerat företag på mycket god och

solid grund. Samtidigt har dock andra företag i branschen blivit litet omskakade av en ganska besvärlig ekonomisk situation och såvitt jag förstår av en överretablering inom branschen. Frågan är om de inte har anledning att kanna sig storda av det som sker vid Kockums.

Det var tre frågor att svara på.

Karl-Axel Linderoth:

Låt mig först klargöra skillnaden mellan offertsituationen och "frivilliga" situationer av typ Kabi, som jag inte i detalj skall gå in på. Om vi resultatmässigt får bekymmer med ett företag kan vi inte bara därför att vi tillhör Statsföretag utan vidare aktualisera offertförfarandet. Jag hoppas att det inte föreligger något missförstånd på den punkten. I ett sådant läge får vi i stället göra precis det samma som alla andra företag får göra i en motsvarande situation.

Sven-Ivan Sundqvist frågar om offertförfarandet har fungerat dåligt. Jag förmodar att han säger detta med anledning av Per Skolds uttalande att vi inte har fått betalt i full utsträckning för de insatser som vi har gjort. Jag skulle kunna tanka mig — eller hur, Per Sköld? — att det i vissa hänseenden kan ha varit så men att vi successivt slipat vidare på denna teknik. Jag kan emellertid också tanka mig att man under den period fram till 1975 då resultaten blä med hjälp av LKAB var goda vände sig vid att det inte var så nödvändigt att vara så exakt i dessa sammanhang som vi sedan tvingats att bli. Den typen av faktorer kan ha spelat in. Men i det läge som nu råder och som vi här delvis har skildrat tror jag att tekniken och resonemangen kring den — på omse håll, både inom industridepartementet och hos oss — har förbättrats betydligt. Vår redovisning har blivit mycket mera exakt, så att vi kan undvika den "tombola" som vi tidigare har haft och där vi har blandat in litet av varje utan att vara riktigt på det klara med proportionerna.

Sven-Ivan Sundqvist använde ordet "subventioner" i samband med Kockums.

(Sven-Ivan Sundqvist: Det är nog felaktigt i det sammanhanget.)

Ja, jag skulle vara mycket glad om ordet "subventioner" kunde undvikas i detta sammanhang. Vad det gäller är att vi får betalt för de kostnader som vi har för att stöda upp efter andra.

Jag vill vidare helt kort säga till Sven-Ivan Sundqvist att det är helt klart att styrelsen i Statsföretag t ex kan säga: Nej, vi vill inte ta emot Kockums. Vi är visserligen skyldiga att lamna en offert, men om inte samhället, företrätt av i första hand industriministern, betalar oss vad vi kräver för att göra det uppdraget för samhället, kan styrelsen säga nej. Jag kan väl också tala om att det var på gränsen till att vi gjorde det i fallet Kockums.

Gunnar Eliasson:

Såvitt jag förstår bedomer du det så att ett annat företag inte skulle åta sig samma uppgift till ett motsvarande belopp

Karl-Axel Linderoth:

Enligt min personliga bedomning är det definitivt så. Du känner bättre än jag till siffrorna i det fallet, men jag är övertygad om att ingen skulle ha gjort det i varje fall på de villkor som gällde när jag satt hos industriministern personligen den kväll när detta hande. Jag tror inte heller att man skulle ha gjort det med de siffror som senare kom att raknas fram.

Per Sköld:

Nej, det kan man nog påstå. Man skall komma ihåg att det gäller ett statligt företag; och när agaren uttrycker ett önskemål gentemot sitt företag spelar det inte så stor roll vem denna ägare är — företaget har alltid bekymmer med sin ägare, oavsett vem agaren är. Jag tror också att verkställande direktorer i vissa privata företag kan ha samma erfarenhet. Jag ser det mera som en fråga om att få agaren att inse vilka spelregler som skall gälla. Man får komma ihåg att konstruktionen med Statsföretagsgruppen är relativt ung, ca tio år. Vi har ägnat mycken tid åt att över huvud taget bygga upp Statsföretagsgruppen och få den att fungera. Enligt min uppfattning har vi när vi fått de spelregler som har diskuterats, bli för hur offerter skall beräknas, att accepteras av ägarna också lagt vad som nästan kan betecknas den sista grundstenen för att alla förutsättningarna på sikt skall fungera på ett riktigt sätt.

När det gäller Kockums tycker jag att Gunnar Eliassons infallsvinkel är litet egendomlig. Visst kostar det en hel del, men frågan om kostnaderna skall inte ställas till oss. Vi tjänar inga pengar på de 267,5 miljoner som vi får för 1979. Skall vi fortsätta att driva Kockums på de villkor som är angivna i den proposition vilken ligger till grund för denna ersättning, kommer vi att behöva satsa en hel del eget kapital, som vi i vår finansiella planering från början över huvud taget inte hade någon tanke på att behöva styra mot Kockums, utan egentligen till helt andra verksamheter i företagsgruppen. På detta vis störs vi i vår finansiella planering. Vi måste använda resurser, som vi i själva verket skulle behöva för att göra andra satsningar framåt, till Kockums för att det skall fungera som lönsamt företag.

Vad vi hittills har gjort är att ståda undan historiska problem. Visst kan man fråga sig om det var vårt så mycket pengar per anställd — men den frågan skall inte ställas till mig. Vi på Statsföretag bedriver inte sysselsättningspolitik eller lokalise-

eringspolitik. Den frågan borde man ha ställt sig när man förvärvade Kockums och hade att avgöra om man skulle låta företaget gå i konkurs och bli övertaget av bankerna. De som slapp alldeles helskinnade undan var de stora affärsbankerna, som hade placerat enormt stora lån i detta företag. De har inte betalat ett ore. Den tidigare agaren fick 20 miljoner. — Det är val i de sammanhangen som man skall ställa denna fråga.

Vi har åtagit oss att försöka utföra en viss uppgift i det här fallet. Vi försökte också på ett tidigt stadium, ungefär för ett år sedan, göra den strukturering inom denna bransch som skulle vara erforderlig, bli tillsammans med ÖSA och BM Volvo. Det samgåendet sprack inte på någon insats från vårt håll. Det var andra som spräckte det — sådana som ansåg att Volvo för tillfället hade fått intressantare förutsättningar för sin verksamhet. Detta gjorde att vi gick vidare med att sanera Kockums separat. Men vi har inte alls vackt tanken att det behövs någon ytterligare strukturering av denna bransch. Det förekommer nämligen inom Skandinavien en överetablering på det området — dvs inom Sverige och Finland tillsammans. Låt oss hoppas att det sista ordet inte är sagt i fråga om den verksamheten. Då kanske den oro som nu har framförts från Mekanförbundet över den uppstadning som sker i Kockums kan i framtiden ersättas av en glädje över och ett intresse för denna uppgift.

Jag vill säga till Hans Olsson att det skulle vara ganska enkelt för intressenter både från fackföreningshåll och från politiskt håll att inse att vi inte bedriver sysselsättnings- eller lokaliseringspolitik. Det gör regering och riksdag genom helt andra organ. Bakgrunden till att vi går in med en offert kan vara att man vill ha en lösning på en lokalt begränsad uppgift, som inte kan ha någon smittoeffekt på något annat håll och som inte kan tas till intäkt för några krav på Statsföretag. Jag tycker att det borde vara ganska lätt att göra detta klart för sig. Dessa förhållanden är ganska väl reglerade av riksdagsbeslutet för Statsföretag, men det förvånar mig att så få vet hur detta beslut verkligen ser ut. Och det gäller inte bara beträffande folk i allmänhet utan i lika hög grad för politiker.

Sven-Ivan Sundqvist:

Jag vill fråga om ni har uppfattat det så att det har skett en attityd förändring i er styrelse. Jag skulle förvanta mig en sådan förändring hos ägare och politiker, mot bakgrund av tre fall. Det gäller för det första fallet med Kockums, där jag får den uppfattningen att ni inte har fått tillräckligt med betalt för det som er offert avsåg. Det gäller vidare fallet Eiser, där ni har fått uppdraget att strukturrationalisera men sedan råkar ut för att politikerna inte tillåter er att lagga ned verksamheten i den takt som ni onskar. Detta leder då till att ni får betala

kostnaden på er egen resultaträkning. Det galler slutligen fallet SSAB, även det ligger utanför er konsoliderade balansräkning. SSAB representerar samma typfall som Eiser, dvs att ni inte får lagga ned verksamhet i den takt ni önskar. Har detta lett till att styrelsen drar oronen åt sig och säger: Aldrig mer går vi in på sådana här företag, utan vi skall nu bli hårdare visavi politikerna? Eller hur har det hela yttrat sig?

Karl-Axel Linderoth:

Det kommer att yttra sig, och det har också gjort det. Jag har inte varit med i styrelsen så länge och skall inte gora alltför långtgående uttalanden, men jag kan personligen säga att det har blivit förändringar under den tid som jag kan överblicka. Det har bl a, enligt mitt sätt att se, skett en ändring beträffande en mycket viktig personell förutsättning, nämligen att det numera inte sitter någon yrkespolitiker i Statsforetags styrelse, vilket tidigare var fallet. Det är alldeles utmärkt att så är förhållandet. Om jag skall ta i riktigt vill jag säga att det är en förutsättning för att jag skall sitta kvar som ordförande, i den mån det nu har någon betydelse. Jag tycker nämligen att det är mycket viktigt med en klar rollfördelning i detta sammanhang, dvs att politikerna inte direkt sitter med i styrelsen för ett företag som Statsforetag, dvs för det redskap som ställts till samhällets forfogande.

Sven-Ivan Sundqvist:

Kan ni på två till tre års sikt se några offertförfaranden som blir extra intressanta — inte i den mening- en att de blir goda affärer utan tvärtom med tanke på att de kommer att leda till att styrelsens beslut- samhet att inte råka ut för forlustaffärer testas?

Karl-Axel Linderoth:

Jag vill bara fortsätta mitt svar med att säga att styrelsen successivt har skärpt och ytterligare kommer att skarpa sin allmänna hållning när det galler att backa upp tjänstemannen i direktionen i sådana situationer som de vi här diskuterat, dvs när det gäller att rakna på offerter för ett överta- gande. Jag tror att vi har lattare att gora detta i styrelsen, om den icke innehåller politiker.

Men dessutom vill jag lagga till att jag tror att en redovisningsuppläggning, dar vi så klart skiljer ut verksamhet under normala affärsbetingelser från verksamhet under särskilda program, dvs sådana som bygger på offerter, kommer att hjälpa oss i styrelsen att i våra interna debatter vara på det klara med vad som är det ena och vad som är det andra, t ex när vi skall ha en dialog med företrädare för industridepartementet och med politiker eller andra personer av liknande slag. Det kommer att pedagogiskt och klarhetsmassigt underlätta diskus-

sionen åtskilligt. Det är därför jag vågar svara ja på din fråga.

Gunnar Eliasson:

Jag förstår mycket val att ni önskar skydda er verksamhet för politikerna, och det låg redan i min första fråga. Men jag måste fortfarande säga att det, även om det kanske inte är fråga om någon god affär, ändå är fråga om mycket hoga siffror, per anställd osv. Låt mig därför vända på spörsmålet en gång till och ställa frågan: Finns det inte några bättre lösningar, som möjliggör litet större flexibilitet? Ni är ju redan inne på detta, och det ingår som en del i er affärsverksamhet — det ordet får jag använda. Tillåter inte statsmakterna när de säger till er att ta hand om en viss offert, att också stude- ra nya grepp? Kan ni inte i stället för att t ex bara klara sysselsättningen i Söderhamn försöka ordna verksamheten på något annat och billigare sätt, som inte involverar så stora belopp? — exempelvis att offerera ett belopp för att flytta arbetskraften. I Västtyskland har man t ex prövat att helt enkelt köpa ut arbetskraften. Vill ni ha en sådan möjlig- het?

Per Sköld:

Får jag fråga dig: Tror du att man i dagens läge rent praktiskt kan kopa arbetskraften från en ort till en annan med det klimat man har skapat i vårt land i form av motstånd mot att flytta över huvud taget?

(Gunnar Eliasson: Till något pris går det nog.)

Jag skulle önska att jag kunde tro på att en sådan sinnesförändring kunde åstadkommas under de kommande åren.

Visst tar vi nya grepp, även om det inte talas så mycket om det. Låt mig bara se på ett sådant exempel som nar vi sanerade SMT 1971. Det var en mycket hård sanering, som inte byggde på något offertförfarande. Vi genomförde den alltså med egna medel. Vi ansåg nämligen att det gällde ett företag som borde kunna på nytt bli lönsamt. Även om Sven-Ivan Sundqvist hade tagit med det i sin uppställning över olönsamma företag, hade det ändå ett relativt hyggligt resultat år 1979. Bland de företag som tillverkar verktygsmaskiner i vårt land är detta det som klarar sig bast, och det hävdar sig mycket väl i internationell konkurrens. Jag tycker att det är litet orattvist att peka ut det som ett dåligt företag, eftersom det är det kanske basta i sin bransch.

(Sven-Ivan Sundqvist: Det gällde år 1978.)

Ja, men se på de övriga företagen år 1978! Det var dessutom det enda år under lågkonjunkturen som detta konjunkturkänsliga företag visade upp ett forlustreresultat. Jag tycker egentligen att det är ganska fantastiskt att det klarat sig så val.

I samband med saneringen av det företaget lade

vi emellertid ner verksamhet på många orter, och vi kunde i stället erbjuda människor anställning inom andra områden av vårt företag eller inom andra företag. När vi nu håller på att strukturera om Eiser i Norrland har vi ordnat sysselsättning åt 135 sommerskor inom helt andra branscher och verksamheter. Vi har inte talat särskilt mycket om detta, och det är inget som står på löpsedlarna. Om man sager upp 25 personer, slås det upp på alla löpsedlar, men om man med mycket små resurser till förfogande ordnar sysselsättning vacker det ingen sensation. Det behöver det inte heller göra – vi tycker nämligen att det ligger inom ramen för vår uppgift att planera verksamheten för företag av olika slag, oavsett om det bygger på offert eller ej, att medverka till att brygga över vid omställningen för att den enskilda människan så litet som möjligt skall komma i klam. Vi kan mycket väl rakna med att denna verksamhet skall kunna få större omfattning och med att därigenom kunna lösa en hel del problem, i stället för att behöva pumpa in pengar i företag som man ser på sikt inte kommer att kunna vanda sin utveckling och bli verkligt lönsamma. Jag tror inte att vi har råd att i langden driva företag bara för att under en viss tid upprätthålla sysselsättningen där. Det måste nog till betydligt radikala grepp inom svenskt näringsliv.

Hans Olsson:

När det gäller det som Gunnar Eliasson var inne på, dvs att man skulle försöka kopa ut arbetskraften, vill jag säga att det om man ser saken i stort inte bara gäller dem som arbetar på företagen utan kan bli fråga om att skicka hela Söderhamn eller hela Landskrona någon annan stans, och det blir litet besvärligt.

(Gunnar Eliasson: Jag syftade bara på företagets arbetskraft.)

Ja, men det kan komma dithan, och man får väl då acceptera att politiker gör den bedömningen att det är enklare och kanske tom billigare att låta Statsföretag med ett offertförfarande ta på sig att sköta detta.

Också i det som jag sade om de fackliga organisationerna låg det tydligen en pedagogisk svårighet – vi missförstår varandra ganska lätt i dessa sammanhang. Visserligen bedriver inte Statsföretag självt någon sysselsättningsuppehållande verksamhet, men i offertförandet kan såvitt jag förstår ingå en sådan bestämmelse. Min fråga är fortfarande: När upphör den att gälla och när börjar nya regler att ta över? Den gransdragningen måste förorsaka vissa problem.

Jag vill också ta upp den grundläggande målformuleringen för Statsföretag, där det ursprungligen stod att man skulle verka för att få till stånd en allt större arbetstillfredsställelse för de anställda i före-

taget. Jag har några frågor att ställa med anledning av denna deklaration.

För det första gick Statsföretag i början av 1970-talet, bl a samarbete med dåvarande företagsdemokratidelegationen, ganska hårt in för att få ett program för inflytande för de anställda i verksamheten. Det har blivit allt tystare om detta, kanske efter hand som resultaten blivit samre och samre för Statsföretag. Jag vill fråga hur Per Skold i dag ser på denna verksamhet. Vilka resultat har den givit, och vad kommer i förlängningen av den?

För det andra vill jag peka på arbetsmiljön, som också kan vara en utgångspunkt i strävandena att öka de anställdas arbetstillfredsställelse. Hur anser du att man skall prioritera denna typ av satsningar i ett läge med ekonomisk knapphet? Skall de stå tillbaka för andra satsningar eller ligger de på en väl avvägd nivå?

Detta har ett visst samband också med nästa fråga. Anser man, för det tredje, att sådana insatser rimligen också kan påverka resultatet positivt på kanske litet längre sikt? Hur föreställer man sig detta? Utgår man från ett sådant antagande, och har man egentligen möjligheter, metoder och kalkyler som kan användas för att påvisa att det kan löna sig att göra denna typ av satsningar på en bättre arbetstillfredsställelse för de anställda? Har man sådana erfarenheter i Statsföretag, som ju har sysslat med dessa frågor?

Per Sköld:

När vårt sysselsättningsansvar tar slut på ett speciellt sätt inom ramen för en offert är ganska lätt att konstatera, eftersom det är inbyggt i offerten som en förutsättning. I och med att vi har genomfört hela offerten övergår de berörda verksamhetsgrenarna till normal verksamhet, och sedan har vi precis samma syn på dem som på andra delar i företaget. Men det finns något som förvånar mig i detta sammanhang. När man formulerar en offert som tex gäller Eiser eller SSAB kan den bygga på mycket ingående planer på en strukturering och sanering av företaget, där bl a en nedbantning och omstrukturering av verksamheten är en viktig ingrediens, innebarande en radikal sänkning av antalet sysselsatta i verksamheten. Detta ligger då till grund för den offert som antas i politisk ordning – men så snart så har skett ställs helt andra krav på upprätthållande av sysselsättningen än vad som finns i planen. Dessa krav ställs dessutom av samma personer som har fattat beslut om offerten.

Man kan då säga att man skall betala extra för att vi skall hålla i gång verksamheten längre än vad som är förutsatt. Det hjälper dock inte, för i så fall slås hela planeringen sonder. Vilka produkter man än må tillverka inom tex textilområdet hamnar man där i en situation karakteriserad av konkurrens mellan de företag som skall vara kvar. Man

har tex i Skellefteå sagt att man tagit fram nya modeller av skyddskläder och vill tillverka sådana produkter. Men om man får ytterligare medel för sådan tillverkning slår man ut den del av Eiser som skulle vara kvar i Ängelholm. Där har man nämligen specialiserat sig på just dessa produkter och bedriver en lönande verksamhet på det området. Det hjälper alltså inte att tillskjuta extra pengar, om man slår sonder de förutsättningar som gäller för verksamheten i stort.

Det är ungefär samma förhållande när vi vill lägga ned den malmbaserade metallurgiska verksamheten i Borlänge, inom ramen för vad som förutsatts i strukturplanen. Man säger nu att vi skall få 90 milj kr mer för att hålla i gång verksamheten ett halvår till. Ja visst, då har man täckt kostnaden för detta, men det betyder bara att man i stället måste stänga en masugn i Luleå och avskeda 400 man där. Eftersom det i det långa perspektivet är i Luleå som det skall tillverkas råstål till verksamheten i övrigt är det ganska olyckligt att plötsligt slå igen en masugn och avskeda det folk som man kommer att behöva där ett halvt år senare. Det hjälper då inte med 90 miljoner när man har slagit sönder hela planeringen. Då kan man glömma målsättningen att SSAB någon gång i framtiden skall bli ett lönsamt företag. En sådan insikt måste man ha, och sådana realiteter måste man respektera. Gör man inte det är det ju helt meningslöst att tro att man skall uppnå resultat.

I frågan om medbestämmande och vår personalpolicy vill jag säga att det när vi började inte fanns några regler för de anställdas representation i företagets styrelser. Vi hade en sådan redan i den del av de företag som kom in i Statsföretagsgruppen, och vi utvecklade det programmet vidare, eftersom vi fann att det hade vissa fördelar att på det sättet involvera de anställda och därmed ge dem större ansvarskänsla i sin verksamhet. Men i och med att man börjar lagstifta om detta, så att man fick en medbestämmandelag och en lag om anställdas styrelsrepresentation var vår policy överspelad — då hade facket valt att gå en annan väg. Därefter fördes dessa frågor över till den mellan parterna förhandlingsbara sektorn, vilket gjorde att de flyttades över från vår företagspolicy till vår förhandlingsorganisation. Vi har alltså anpassat oss till den utveckling som bl a vår motpart, de fackliga organisationerna, har ansett vara den riktiga. Men vår ambition har inte minskat i och med att vi anpassat oss till de nya spelreglerna.

Att vi har legat ganska långt framme framgår av att vi har träffat ett medbestämmandeavtal som vi fått mycket kritik för. Jag tycker inte att den kritiken är berättigad — det är fråga om ett bra medbestämmandeavtal. Det går dock inte att anpassa det till vad som gäller på Arbetsgivareföreningens område, med den heterogena medlemssammansättning som man dar har. Medlemsgruppen inom SFH

har en helt annan och homogenare sammansättning. Det galler framför allt de företag som tillhör Statsföretagsgruppen, eftersom vi inom den har ett enhetligt planeringssystem, som i sina ingredienser går igen i de olika företagen och som kan läggas i botten för ett medbestämmandeavtal. De förutsättningarna finns inte på Arbetsgivareföreningens område, och därför förstår jag mycket väl att man inte har kommit lika långt som vi har gjort. Men vi anser att det avtal som vi har tecknat är ett led i skapandet av bättre relationer i detta avseende mellan arbetstagare och företag.

I fråga om arbetsmiljön vill jag säga att vi har den ambitionen att ligga i täten när det gäller att erbjuda de anställda en god arbetsmiljö. Å andra sidan kan man inte begära av oss att vi skall vara bättre än vad de basta i naringslivet i övrigt är, vid en konkurrens på lika villkor. Det är ju fråga om insatser som kostar pengar, och det blir många gånger fråga om investeringar som skall vagas mot andra. Men visst kan man konstatera att det kan vara lönande att investera i arbetsmiljön, genom att man på det sättet skapar bättre förutsättningar för de anställda, vilket i sin tur kan medverka till en större arbetstillfredsställelse och förbättrad produktivitet.

På det området måste avvägningar dock göras i varje enskilt fall, och vi försöker i de avvägningar som måste ske även beakta arbetsmiljösynpunkterna inom ramen för våra resurser, men i det avseendet finns väldigt mycket mer att göra. Det är ganska intressant att notera att man i företag som vi övertar från annan ägare ofta har tolererat en betydligt sämre arbetsmiljö utan att på något sätt protestera mot den — man har ansett den vara ganska naturlig. Efter overtagandet ställs daremot helt andra krav på arbetsmiljön — man anser då att vi utan vidare skall kunna göra betydande investeringar som man tidigare inte haft en tanke på att begära.

Karl-Axel Linderoth:

Också jag vill anknyta till Hans Olssons resonemang. Vi har i relationen till de anställda, såsom jag nyss antydde, i vissa fall ett extra stort problem som jag skulle vilja beteckna som något av en restriktion för statligt företagande. Jag känner väl igen fenomenet från en lång rad av år i kooperativa sammanhang.

I företag som drivs i samhällelig form, statligt eller kooperativt, infinner sig en inställning att man kan begära mer av insatser och prestationer; det må gälla miljösattningarna, upprätthållande av selsatsningen, hänsynen till personalen eller liknande. På något sätt är det som om det vore mycket svårare att göra klart att pengarna är slut och resurserna begränsade, att vi måste skära ned, att vi måste flytta, att vi måste avstå från miljöinveste-

ringarna osv. Det är lätt att i något slags allmänna termer — vi känner igen detta mycket väl från många sammanhang — hänvisa till att samhället måste gå in, att det är samhällsekonomiskt försvarbart, även om det företagsekonomiskt definitivt inte är det, och allt möjligt sådant.

Mycket av denna debatt känner vi igen från samhället i övrigt, men vi får den givetvis i extra hög grad accentuerad i Statsföretag. Jag har oändligt många gånger sagt att jag mycket väl kan förstå dem som är utsatta för olika typer av åtgärder eller hot om sådana. Samtidigt tycker jag att det ibland är en oerhört svår pedagogisk uppgift att göra klart att även ett statligt företag, som går med förlust — även i de adlaste syften: att upprätthålla sysselsättningen, att undvika flyttning eller något annat — tar på daghemmen, på sjukvården eller på något annat. Också det hör hemma i kontakten med de anställda och i medbestämmandet. Jag tror att vi, av ganska naturliga skäl, upplever detta mera tillspetsat i de statliga företagen än i de privata. Det är en viktig aspekt på vårt umgänge med de anställda.

Lars Gröndahl:

Jag ber att få blanda mig i leken av det skälet att jag vill tala om att vi även efter folkomröstningen har planeringsproblem inom oljebranschen. Jag gör det med en viss tvekan eftersom vi, samtidigt som vi har problem med den statliga sektorn, fn också lever i en mycket trevlig harmoni med Svenska Petroleum — det statligt ägda företag som förser vårt raffinaderi i Göteborg med ganska avsevärda kvantiteter olja.

Karl-Axel Linderoth betygade först att man i styrelsesamarbetet har lönsamhet och expansion som ledstjärnor. I ett andra inlägg sade han däremot att en utvidgning inte är något självändamål. Jag vill i anslutning till detta ta upp en principiell fråga.

Svenska Petroleum har ju startats av beredskapsskäl och har under ett halvt år kunnat inköpa råoljor i kvantiteter uppgående till över en fjärdedel av Sveriges behov av olja. Det är ganska snabbt marscherat, och man vet inte hur långt den expansionen kommer att fortsätta. De uttalanden harom som gjorts på förfrågningar har varit mycket otydliga. Frågan är hur andra bolag, som har lagt ned stora värden i landet i investeringar på detta område, i konkurrens med Svenska Petroleum, som är ett utomordenligt lönsamt företag, skall kunna klara av planeringsverksamheten för framtiden. Vad finns det för gränser för statens roll beträffande storlek och agerande på detta område?

Detta är en fråga som har många dimensioner, men jag vill inte trötta auditoriet med dessa, eftersom de bygger på speciella förutsättningar, vilka jag här inte kan gå in på.

Lars Adler:

Jag tycker att den hittills förda diskussionen har varit hafsigt. Statsföretag har diskuterat med de dåliga sidorna av verksamheten som utgångspunkt, dvs baksidan av hur det blir när Statsföretag skall agera städgumma osv. Det vore roligare att också höra hur ni tänker agera under de goda förhållanden som ni strävar efter.

Låt mig ta bara ett exempel. Gunnar Eliasson nämnde att ni fått 230 000 kr per anställd i Kockums. Skulle ni kunna begära lika mycket i tex Kabi Vitrum? Det skulle bli 700 miljoner.

Jag tycker vidare att diskussionen om huruvida kapitalet skall vara privat eller statligt är litet ointressant. Det finns väsentligare saker att ta upp. Det besvärliga är i detta fall inte att man har ett statligt kapital, utan att man har en ägare som är stökig och oförutsebar i sitt agerande.

Jag skulle till spörsmålet om den positiva delen av Statsföretags framtidsutsikter vilja lägga ytterligare en liten frågeställning, nämligen: Hur klarar ni av den blandning av två helt olika typer av företagsfilosofier som det innebär att å ena sidan vara städgumma och ta hand om företag med svårigheter, å andra sidan samtidigt satsa på dynamiska och utvecklingsbara företag och industribranscher? Det är en svår uppgift att genomföra för de flesta företag, och jag skulle misstänka att det är svårt även i Statsföretag.

Gunnar Söder:

Jag medverkade i utredningsarbetet om Statsföretag, och jag vill i det här sammanhanget göra några reflexioner, framför allt kring frågan om de schizofrena rollerna.

Låt mig börja med några uppgifter ur propositionen om bildandet av Statsföretag. Där angavs att företaget efter en utbyggnadsperiod av omkring fyra år borde lämna åtminstone lika stor utdelning som de företag som staten överförde till Statsföretag. En oförändrad utdelning angavs utgöra 65–70 milj kr, motsvarande närmare 50 procent av aktiekapitalet, som då var 115 milj kr. På längre sikt borde vinstkapaciteten växa. Det angavs också att Statsföretag efter en övergångstid borde ge samma avkastning på investerade medel som motsvarande genomsnittet för företag av ifrågavarande slag.

Utredningen fann inte anledning att föreslå andra principer. När man skall försöka applicera dessa principer på det verkliga Statsföretag möter man behovet av de olika rollerna, som skall lösas på ett vettigt sätt. Det kanske största problemet var åtminstone i teorin att finna en lösning på den "städgummeuppgift" som övertagandet av problemföretag innebär, under de förhållanden det gäller, dvs att Statsföretag mot ersättning via särskilt offertavtal under en viss tid åtar sig att uppfylla vissa målsättningar för att sedan förhoppningsvis ha

kvar ett självbärande företag. Den uppgiften kan enligt min mening inte utan vidare på ett meningsfullt sätt laggas på Statsföretagskoncernen som sådan. Det gäller engagemang av så tvingande art att balansräkningen blir helt orimlig.

Jag vill anföra ett exempel på detta. Vid utgången av 1978 var det bokförda värdet av dotterbolagens aktier ungefär 3,6 miljarder i moderföretaget. Darav härrörde ungefär 75 procent eller 2,7 miljarder från SSAB, NJA och LKAB. Det är inte möjligt att få detta att fungera. Mitt förslag i den delen gick ut på att man skulle ha en inbyggd form av verksamhet — man kan beteckna det som en finansiell form — i koncernen genom ett särskilt holdingbolag, som jag kallade Strukturfinans. I detta företag skulle en majoritetsandel vara ägd av fonden för statens aktier och en minoritetsandel av Statsföretag. Genom detta minoritetsagande skulle den fördelen vinnas att man via koncernens balansräkning skulle kunna påverka koncernen. Dessutom skulle man vinna den fördelen att värdet på moderföretagets minoritetsandel skulle öka, om ut-fallet av ett efter basta förmåga grundat rimligt offertavtal skulle bli bättre än man förutsatt. Härigenom skulle man alltså få ett företagsekonomiskt incitament, som man inte får genom ett managementavtal, vilket är en annan möjlig väg.

I den roll som Statsföretag har i dag, med de företagsekonomiska lönsamhetskrav som skall gälla, skulle det finnas större möjligheter att upprätthålla dessa om man hade denna typ av uppdelning. Men Statsföretag har också en tredje roll, som den senaste talaren var inne på, nämligen fullgörandet av de expansiva och utvecklande insatserna. I det avseendet tror jag att Statsföretags nuvarande konstruktion är mindre lyckad. En jämförelse med statliga företag i andra länder ger vid handen att Norsk Hydro är till 51 procent ägt av norska staten och att British Petroleum till 51 procent är ägt av engelska staten och den engelska riksbanken. FEBA i Västtyskland ägs till 40—45 procent av staten medan resten av aktierna fördelas på ungefär en miljon aktieägare. Dessa företag är borsnoterade men åtminstone i det tyska fallet tillgräper man, när man ser möjligheter till expansiva delägarskap, utvägen att slussa medlen på angivet sätt, med de marknadsmässiga lönsamhetskrav som då ställs. Detta gör att privata och kooperativa företag, som lever under marknadsvillkoren, är mera benägna att ställa upp.

Statsföretag har i denna del en sådan konstruktion att det har betydande svårigheter. Jag menar att den aktuella delen av verksamheten skulle särskiljas. Den skulle då lönsamhetsmässigt inte skilja sig så mycket från Statsföretagsgruppen som helhet, exkl de tyngande offertföretagen. Jag kan som exempel namna Statsinvest. Under sådana förhållanden skulle man på statligt håll få möjlighet att på marknadens villkor medverka till en utveckling.

Statsföretag har nu mycket små möjligheter att göra detta.

Några reflexioner också i övrigt.

Det finns en statsägd sektor som är intressant och utvecklingsbar, något som det i grunden också råder politisk enighet om, nämligen den som representeras av Förenade Fabriksverken. FFV drivs i affärsverksform, men de och Statsföretagsgruppen skulle tillsammans utgöra en mycket intressant kombination. Inom FFV finns en betydande försvarsverkstad med bla intressanta elektronikin-slag, som är utvecklingsbara och som behöver tillvaratas. Men det krävs att ägaren tar initiativet till att verksamheten överförs i bolagsform. Detta stöter emellertid på svårigheter, trots att det politiskt råder enighet om att detta vore ett riktigt grepp.

Hans Olsson:

Vad jag ville konstatera var bara att det på Statsföretag ställs samma krav på arbetsmiljoinvesteringar som när det gäller andra företag. Kostnaden för dem skall bara kunna motiveras. Jag vill då ställa frågan varifrån man annars skulle kunna få erfarenhet av den typ av rättframhet som fordras. Kan man tänka sig ett offertförfarande också på detta område, tex för införande av självstyrande grupper och liknande åtgärder, som på många sätt kan ge också företagsekonomiska resultat. Skulle man kunna tänka sig att staten kunde bidra till ett offertförfarande också på den punkten, eller skulle det ställa till alltför stora organisatoriska problem inom Statsföretag?

Karl-Axel Linderöth:

Jag skall svara mycket principiellt genom att säga att också satsningar av den typ som Hans Olsson skisserade, om de är allmänt intressanta från samhällets synpunkt, kan bli föremål för offertdiskussioner med oss eller med andra företag. Men det beror i så fall på vilket innehåll de har. Jag tror inte att sådana satsningar strandar på administrativa aspekter eller något sådant.

Lars Adler hade inte lyssnat ordentligt när jag tidigare sade att vi icke betraktar Kabi som en offertangelägenhet. Det är precis likadant i Statsföretag som när Incentive, Bofors osv har bekymmer med någon del av sin verksamhet. Det finns inte alls någon skillnad i det hänseendet, och såvitt jag vet har ingen i styrelsen tänkt begära 700 miljoner i stöd till Kabi.

(Lars Adler: Jag frågade hur Statsföretag bär sig åt när man satsar på intressanta och expansiva saker, där ni skall arbeta som entreprenörer, och jag tog ett räkneexempel på vad det kunde betyda.)

I så fall förstår jag inte varför summan 700 miljoner nämndes.

Jag tog för tydlighetens skull upp frågan om mil-

josatsningarna annu en gång, för att ingen skall tro att vi i Statsforetag går i subventionstankar — och det var bra att jag fick anledning att säga det — tex i ett fall som Kabi Vitrum. Vi har att ta hand om detta som ett vanligt företagsekonomiskt bekymmer och på samma sätt som i vilken koncern som helst, tills den dagen kommer då detta på den politiska scenen bedöms vara ett samhallsintresse. Då kommer vi åter in i ett sådant åtagande som vi tidigare har haft.

Lars Adler frågade om det över huvud taget är möjligt att kombinera rollen av städgumma och rollen av satsare. Jag vill säga att vi måste klara detta inom Statsforetag, precis som alla andra företag får göra. Jag känner inte till något företag, i varje fall har jag inte varit i kontakt med något sådant, som inte har fått agera städgumma internt i en hel del sammanhang med sina egna dotterbolag, med sin egen struktur osv. Det hindrar inte att de samtidigt mycket väl kunnat satsa framåt. Det gör vi allihop i de olika koncerner som finns.

Det är i och för sig svårt att göra jämförelser beträffande sådana satsningar som vi fått göra under åren 1975—1978, men det beror inte på svårigheten att kombinera uppgifterna att ståda upp en del gamla problemverksamheter och att satsa på nya saker. Vi har kanske inte lyckats nå ut tillräckligt med budskapet om de satsningar som ändå sker i det ena företaget efter det andra. Det är i vissa sammanhang fråga om mycket triviala saker. Vi talar alltid om Eiser som ett strukturrationaliseringsföretag, där vi går in och räddar verksamheter osv, men vad som sker är i själva verket att vi satsar på nya produkter, ny teknik, ny marknadsföring osv.

Eller se på SARA, som har varit tvunget att sadla om totalt från en struktur till en annan! Det är hela tiden fråga om satsningar framåt. Om inte en sådan hade gjorts beträffande SARA, skulle det företaget liksom en del andra i sin bransch ha forsvunnit för länge sedan på grund av påfrestningarna under de år som gått.

Rockwool är ett annat exempel i högen. Inte står det företaget och stampar därför att det tillhör Statsforetag. Där sker en produktutveckling i den bemärkelsen att man förändrar produkternas sammansättning, deras användning i isoleringssammanhang osv. Jag vågar, eftersom jag har en del jämförelsemöjligheter, garantera att det är fråga om framtidssatsningar, som är precis lika högkvalitativa som i vilken annan koncern som helst.

Eller ta Kalmar Verkstad med dess verksamheter från Laholm i väster till Kalmar i öster! Res tex ned till Lidhult i Småland och se på de jatte-truckar som där tillverkas! Detta företag mitt i den mörka småländska storskogen är världsledande på att tillverka enorma truckar med drygt 40 tons lyftförmåga.

Kalmar Verkstads truckprogram har gjorts om

under de senaste åren, och det är delvis detta som ligger bakom den resultatsvacka som intradde för någon tid sedan, men företaget har alltså nu kommit tillbaka och är världsledande inom den aktuella sektorn.

Jag skall inte trötta auditoriet med flera uppräknningar, men jag kunde peka på satsning efter satsning av liknande slag.

Per Sköld:

Om jag skall gå in på Svenska Petroleums verksamhet vill jag säga att det företaget har en uppgift inom ramen för strävandena att förbättra vårt lands oljepolitik. Den uppfattning vilken vi som delagare i Svenska Petroleum har och vilken legat bakom Statsföretagsgruppens och även Vattenfalls agerande är att vi för vårt lands försörjningstrygghet när det gäller oljeprodukter är mycket beroende av de stora etablerade oljebolagen och att man allmänt sett bör driva en sådan oljepolitik att det är intressant för dessa företag att vara kvar har. Men samtidigt bör vi lägga en press på dem att de aktivt medverkar till ett tryggande av vårt behov av petroleumprodukter.

Svenska Petroleum kommer in som ett komplement till denna politik, för att bli en mera långsiktig trygg tillgången till råolja och en del andra petroleumprodukter. Samtidigt har vi insett att det är ganska ointressant att kunna teckna långtidskontrakt på *crude oil*, om vi inte samtidigt i vårt land har en raffineringkapacitet. Därför har politiken varit den att SP tillsammans med de nuvarande raffinaderiägarna skall skapa förutsättningar för fortsatt verksamhet, där man utnyttjar överkapaciteten i befintliga raffinaderier, för att raffinera de oljeprodukter som direkt importeras. Dessutom anser vi att Svenska Petroleum inte skall ha något eget distributionsnät för framför allt bensin och liknande produkter, utan dessa skall formidlas via de gamla distributionsnäten. Svenska Petroleum skall i ex inte i onodan bygga upp en egen distribution av eldningsolja av olika slag. Vi har på det området gått in för att köpa upp en del av de mindre leverantörer som kommit i svårigheter på grund av att de inte kunde få sitt produktbehov tillgodosett på samma sätt som tidigare från de stora oljebolagen, då det blev ont om olja. Då fick alltså Svenska Petroleum ta över för att garantera leveranserna av eldningsolja, så att företagen kunde försörja sina kunder.

Samtidigt har Svenska Petroleum ett engagemang i oljeletning och produktion av olja i Nord-sjön, i den mån företaget har möjlighet att komma in på den marknaden. Inom detta företag finns den samlade kompetensen när det gäller oljeprospektering och oljeutvinning i vårt land. Oavsett vad man må säga om Volvo har det företaget ingen organisation alls på de områdena och har egentligen inte

heller något kunnande i dessa avseenden. Ett sådant kunnande finns däremot inom ramen för Swedish Petroleum Exploration.

Vi har kommit överens med Volvo om samarbete på detta område för att utnyttja de resurser som finns i landet. Jag uppfattar laget så att vi börjar få ett monster för detta samarbete. Det har ibland kärvat till sig, men det har ändå sedan kommit ned på fotter igen. Visst kommer vi att konkurrera, men jag vill samtidigt säga att jag inte hoppas på en fortsatt expansion i samma takt som vi har haft under det senaste året. Det skulle för alla inblandade parter få foljder som de kanske inte är rustade för att mota. Det gäller mera att konsolidera den situation som råder.

Det är ganska intressant att Svenska Petroleum, som haft till uppgift att även agera under det gångna året för att bidra till att trygga den långsiktiga oljeforsörjningen — bli genom att medverka till det långsiktiga avtalet med Saudi-Arabien — trots det har tjänat pengar. Detta har dock skett inom ramen för en verksamhet syftande till att trygga landets oljeforsörjning. Det är icke fråga om att helt enkelt jaga olja på världsmarknaden, vilket en del andra bolag som har stora kapitalresurser gör.

Låt mig sedan gå över till att något komplettera det som Karl-Axel Linderöth sade som svar till Lars Adler. Det satsas ganska mycket inom Statsföretag. Vad gäller Kabi är denna inriktning en av anledningarna till att företaget har ett lönsamhetsproblem just nu — det är inget att sticka under stol med. Företaget är ganska smalt i sin produktbas och var från början underinvesterat — det hade gjort för små satsningar för att kunna gå vidare inom sitt område. Det har sedan satsat ganska medvetet på intravenös näringstillförsel och var först i världen med ett komplett program för människans näringsmassiga försörjning på intravenös väg. Detta program har stor betydelse vid behandlingen av vissa sjukdomar och framför allt vid svåra brännskador.

För att kunna gå ut och marknadsföra detta program i världen måste företaget investera även i produktionskapacitet, bli på lösningsmedelsområdet. Men att det skulle ta åtta år för de amerikanska myndigheterna att godkänna preparatet var ju inte precis vad man räknade med. Godkännandet av ett preparat brukar ta lång tid i USA, men inte så lång tid. Vi kan nog påstå att en ganska intensiv lobbyverksamhet bedrevs i USA för att försena godkännandet av Kabis preparat på den amerikanska marknaden, och detta ledde också till att ett amerikanskt företag hann i kapp. I stället för att ligga två år före i konkurrensen på den amerikanska marknaden kom Kabi Vitrum ut på denna med ett godkänt preparat samtidigt med det amerikanska företaget.

Det har vidare parallellt harmed gått en stor våg

över världen för att spara in på dyra läkemedel. Det gäller alltså inte bara i Sverige utan hela västvärlden att sjukhuskostnaderna har rakat i höjden ordentligt. Det är i detta fall fråga om mycket dyra preparat, vilket gjort att marknadstillväxten inte blivit den som man trodde på för några år sedan. Detta i kombination med att man fått ta på sig mycket stora investeringar för att klara detta produktprogram gör att företaget har en besvärlig situation. Till denna bidrar också att företaget nu får höga räntor på de lån det tagit upp för att klara investeringsprogrammet.

Det preparat som det har gäller är Intralipid, en fettämnesemulsion som man kan ge intravenöst. Men Kabi Vitrum ligger också långt framme i fråga om en del andra nyheter. Interferon är det omtalade preparat som kan motverka vissa virusjukdomar och även icke önskad celltillväxt. Det kan därför bli använt mot t.ex. cancer. På det området ligger man långt framme i forskningen, i samarbete med Umeå universitet.

Vi har i Kabi i samarbete med ett amerikanskt företag via hybrid-DNA odlat fram en bakterie som producerar mänskligt tillväxthormon. Kabi är ett av de första företagen i världen att tillverka sådant tillväxthormon, som är det enda aktiva medlet mot dvärgtillväxt. Svårigheten är den att medlet i dag måste extraheras ur hypofysen från lik, och hoppsamlingen sker över hela världen. Denna produktion racker dock inte alls till, och man kan bara tillgodose cirka en sextondel av världens totala behov av mänskligt tillväxthormon.

Nu ligger Kabi före alla konkurrenter med att ur hybrid-DNA ta fram tillväxthormoner. Problemet är bara det att man inte får förlägga så risklaboratorier i Sverige. Man tror att bakterien i fråga skall slingra sig ut på Kungsholmen ungefär som en orm och förändra arvsmassan hos alla dem som bor där. Det är en fantastisk installation, eftersom det gäller en bakterie som lever i ett lösningsextrakt, där ett visst ämne måste finnas med för att bakterien inte skall dö. Bakterien kan därför inte leva utan sitt näringsextrakt. Om den nuvarande installationen fortsätter att råda kommer vi att behöva lägga laboratoriet i fråga utomlands, och då hamnar hela tillverkningen utanför landet. Vi har icke så långt förspårning före våra konkurrenter att vi kan vänta på att de svenska myndigheterna antligen skall ta sig samman och fatta ett beslut.

Låt mig lämna läkemedelsfältet och peka på att vi också på energiområdet är ganska långt framme. Vi har tillsammans med ASSI etablerat tekniken med eldning av torv som ersättning för olja. Denna teknik har tillämpats vid Lovholmen, där man kan ersätta all olja och försörja hela anläggningen med energi genom att elda bark, lutar och torv. Vi har även andra ganska långt framskridna projekt när det gäller användning av torv, nämligen i varmekraftverk och i hetvattenscentraler.

Jag vill också framhålla LKAB:s utveckling av tillverkningen av pellets, dvs kulor av järnmalm. LKAB har utvecklat den tekniken så att man nu i de nya pelletsverken i Svappavaara och i den fabriek som ar under ombyggnad i Kiruna kommer ned i en oljeförbrukning under halften av vad som anses normalt i pelletsverk per ton producerade pellets. Man har dessutom utvecklat en egen teknik for tillverkning av pellets på stålband, som skulle kunna innebära att man får intressanta pelletsverk i storleksordningen 100 000 ton i stället för 3-4 miljoner ton. Detta skulle kunna få mycket stor betydelse när det gäller att etablera pelletsverk i närheten av avnamarna av pellets.

Ett utvecklingsarbete inom Statsforetagsgruppen har lett fram till att Karlskronavarvet fick den ena prototypen for vindkraftverk. Jag kan också peka på Svenska Utvecklings AB:s satsning på utveckling av järn-nickelbatteriet. Man är där kanske först i världen med att ha tagit fram ett batteri som har en helt annan kapacitet än andra batterier och som skulle kunna möjliggöra en ekonomisk tillverkning av elbilar.

Det bedrivs ganska mycket av verksamheter av sådan typ som jag har namnt. Vi betraktar det som en ganska naturlig del av vår verksamhet, som vi inte flaggar med utåt.

I frågan om att hålla isär uppgifterna att vara städgumma och att gora satsningar på utveckling vill jag framhålla att våra foretag är organiserade som ganska självständiga dotterforetag med egna styrelser och ledningar. Vi har en decentraliserad ledningsfilosofi, vilket gor att vi laggar mycket hård press på de enskilda foretagen. De utvecklingsbara och framåtgående foretagen skall inte behöva bli inblandade i saneringar av andra foretag och darigenom bli hammade i sitt utvecklingsarbete. Vi har dessutom vissa centrala resurser for medverkan i forsknings- och utvecklingsarbetet med forskningsinstitutioner osv, som vi har samlat inom ramen for Svenska Utvecklings AB.

Jag vill till Gunnar Söder bara saga att den konstruktion som du tog fram i din utredning skulle losa en hel del av de problem vilkas existens vi varit overens om, men att vi anser att vi genom den utveckling som några i debatten har har snuddat vid, inom ramen for våra finansiella utvecklingsramar kan hålla isär den verksamhet som bedrivs under normala affärsbetingelser och programverksamheter. På den vagen när vi alltså samma effekter och möjligheter som din konstruktion skulle skapa, men som vi ser det på ett smidigare sätt. Vår modell gor det också möjligt att i precis samma utsträckning ställa ett krav på utjämning. På denna vag får man inte heller någon risk for en sådan indelning av foretagen i ett A-lag och ett B-lag vilken - som jag tycker ganska orattfardigt - stjälpte dina tankar.

När det sedan gäller möjligheterna att slappa in

andra aktieagare i Statsforetagsgruppen anser jag att detta skulle vara forenat med bekymmer for moderforetaget Statsforetag. Det ar mycket svårt att tanka sig att vi som en av våra uppgifter - även om det inte är en huvuduppgift - skulle ha att, på grundval av offerter, som agare medverka i saneringar av foretag, om vi samtidigt skall ha ytterligare aktieagare i Statsforetag. Det är ju inte sakert att de övriga aktieagarna skulle vara beredda att tillskjuta de medel som skulle erfordras i varje särskilt fall. Man skulle då kanske få ganska besvarliga diskussioner mellan aktieägarna i sådana frågor.

Däremot finns det som jag ser det inga svårigheter forenade med att slappa in privata aktieagare i dotterforetagen. Vi har också haft privata aktieagare i vissa foretag och har det val fortfarande i något av dem. I det sammanhanget kan jag se ganska intressanta öppningar framåt, som skulle kunna underlätta en hel del av rekonstruktionsarbetet och som skulle skapa bättre möjligheter for de enskilda foretagen.

Vad gäller frågan om ett saneringsforetag skall vara kvar i statlig ägo eller ej ar min personliga bedomning den - jag bortser helt från ideologiska bedömningar - att det är moderforetagets rent foretagsekonomiska skyldighet att forsoka medverka till att varje foretag hor hemma där det får de bästa forutsattningarna for sin fortsatta utveckling. Det är inte vår uppgift att samla på foretag for samlandets egen skull, utan vi skall medverka till att de foretag som vi får ansvar for erhåller så goda förutsattningar att utvecklas som möjligt.

Axel Heyman:

Vi fick ett mycket utforligt besked när det gällde Kabi. Jag skulle vilja jämföra Kabi med Astra eller Fortia. Däremot aser jag att Ceaverken aldrig har varit något bra foretag.

(Karl-Axel Linderoth: Jo, det har det varit.)

Och vad kan det bero på? Det är ett foretag som tillverkar röntgenfilm, en tillverkning som vi måste ha från beredskapssynpunkt. Men vad ar det som bestämmer prissättningen på foretagets produkter? Är det utländsk dumpning eller ineffektivitet från foretagets sida?

Jag vill också ta upp ytterligare en fråga, som gäller personalrekryteringen. Har ni svårt att få duglig personal, på samma sätt som man tex har svårigheter att få läkare i Norrbotten, eller kommer folk gärna till er? Får ni alltså den kunniga och kompetenta personal som ni vill ha?

Per Sköld:

Ceaverken kom i statens ägo på 1940-talet for att trygga tillverkningen inom landet av röntgenfilm. När Statsforetagsgruppen bildades överfördes Ceaverken till denna, och läget var redan då ganska bekymmersamt. Sverige är en helt öppen mark-

nad för de stora tillverkarna av röntgenfilm. Röntgenverksamheten i Sverige och våra röntgenläkare ligger mycket långt framme. Den svenska marknaden är tydligen något av en statusmarknad för röntgenfilmtillverkarna. De är alltså angelagna om att konkurrera här. Kodak, Agfa Gävert m fl storföretag är mycket intresserade av att här ha en stor avsättning. Jag vill inte påstå att vår marknad är en dumpningsmarknad, men den är ändå en lågprismarknad.

Jag vill samtidigt peka på det förhållandet att under den mångåriga period som det gäller har varken statsmakterna eller överstyrelsen för ekonomiskt försvar kunnat bestämma sig för om Ceaverken är ett beredskapsföretag eller ej och att vi så småningom tröttnat på att göra förluster på den aktuella verksamheten. Vi har ett tekniskt samarbete med Agfa Gävert, som fungerar mycket bra och som är det enda sättet att klara den tekniska utvecklingen, eftersom företaget är alldeles för litet för att ensamt kunna bara de utvecklingskostnader som det gäller.

För drygt ett år sedan var vi i det läget att vi inte fått något besked om huruvida Ceaverken var ett beredskapsföretag eller ej, samtidigt som vi fann att vi inte av egen kraft kunde klara våra problem. Varken Kodak eller Agfa Gävert hade höjt sina priser i Sverige trots de stigande tillverkningskostnaderna — det är först under den senaste tiden som man har börjat göra det. Det måste därför ha varit en ren förlustverksamhet även för dem att sälja röntgenfilm i Sverige. Vi startade i det laget överläggningar med Agfa Gävert, där detta företag inviterades att ta över Ceaverkens produktion, så att Agfa Gävert skulle kunna befästa sina marknadsandelar här. Men då sade facket nej. Det vill inte att företaget skulle få säljas till utländsk ägare, och då sade också regeringen nej. Man började plötsligt fundera över om inte Ceaverken skulle vara ett beredskapsföretag. Då inledde vi förhandlingar med överstyrelsen för ekonomiskt försvar och kom fram till en uppgörelse med överstyrelsen, innebarande att vi skulle driva företaget mot att vissa rationaliseringsinsatser skulle göras i detta samt att det skulle utgå visst stöd. Detta skulle vara det billigaste sättet för överstyrelsen att trygga tillgången till röntgenfilm i landet. Men under tiden bytte man handelsminister, och den nye innehavaren av posten underkände överstyrelsens avtal, något som betydde att vi inte fick den överenskomna ersättningen.

Vi gick mot denna bakgrund med en förlust för 1979 på ungefär 12 miljoner, vilket vi hade kunnat undvika om vi i tid hade fått vidta andra åtgärder, som vi nu hade skjutit framför oss med tanke på våra överläggningar med Agfa Gävert. Nu har man tagit upp sådana överläggningar på nytt, och under tiden skall man hålla oss skadeslösa. Vi får väl se vad utvecklingen leder till. Det har beträffande

Ceaverken varit mycket svårt att få statsmakterna att bestämma sig för hur de vill ha det. Så snart vi har gått in för att göra något drastiskt med företaget har man plötsligt ansett att man har ett intresse av företaget.

När det sedan gäller att rekrytera folk måste jag säga att jag när jag rent allmänt ser tillbaka inte har upplevt, med undantag av den första tiden, att vi haft svårigheter att rekrytera folk. Jag har normalt inte gått bet på den uppgiften vare sig när det gäller att få verkställande direktörer eller medarbetare. Under den senaste tiden har jag dock märkt en tendens innebarande att folk inte vill bli verkställande direktörer — men det gäller inte bara i Statsföretagets verksamhet. Det är i dag nästan hopplost att rekrytera verkställande direktörer. Man undrar varför man skall sticka ut huvudet och åta sig det otacksamma arbetet. Dessutom säger man att man, även om man får mera betalt inte har någon reveny av det. Dessa problem är dock, som sagt, allmänt förekommande och gäller inte bara Statsföretag. Särskilt svårt blir det om det gäller att flytta till någon ort utanför Stockholm.

Lars Gröndahl:

Forst vill jag tacka för det tamligen hugnesamma beskedet från Per Sköld med anledning av min första fråga, om statens expansionsvilja på petroleumområdet. Jag tycker dock fortfarande — jag hoppas att jag inte blir missförstådd på den punkten — att det finns många inslag på detta område som man kan ställa sig tveksam till.

För det första kommer vi fram till 1990 att ha en minskande oljemarknad. Även om Svenska Petroleumens roll i fortsättningen inte växer lika starkt som den hittills gjort, blir det en mycket liten kaka över till 1990. Om det är möjligt att på något sätt få en bättre precisering än den Per Sköld givit, vore det därför utomordentligt bra.

För det andra vill jag inte heller att mitt föregående inlägg skall missuppfattas så att jag på något sätt skulle undervardera Svenska Petroleumens insatser under den kris som seglade upp för litet mer än ett år sedan och som sedan spädades på av statliga åtgärder av den art som tex statens pris- och kartellnämnd stod för. I det sammanhanget gav oljeproducerande länder också möjlighet för nationella företag att få prioritet på vissa råoljekvantiteter.

Vad jag är oroad över är dock expansionstakten. Vart är vi på väg? Kan vi harmoniskt falla in i den utveckling eller nedbantning på oljesidan som kan forutses i dagens läge, och kan vi göra det i hägnet av lika konkurrens i så måtto att finansieringsmassigt och i andra hänseenden någorlunda lika villkor gäller?

Per Sköld nämnde Swedish Petroleum Exploration. Som jag uppfattat propositionen på det området är möjligheterna att finansiera den prospekte-

ringsverksamhet som det företaget bedriver inte jämförbara med en som bedrivs av andra affärsdrivande företag. Men det kan handa att jag har fel på den punkten.

Per Sköld:

Den sista punkten kan jag inte exakt svara på, men jag är litet förvånad över det gjorda uttalandet. Bildandet av Swedish Petroleum Exploration föregicks ju av en förhandling mellan de gamla intressenterna i OPAB och Swedish Oil. Den lösning som nu föreligger är alltså ett resultat av förhandling mellan de statliga och de privata intressenterna. Om de fått de effekter som har nämnts kan jag inte riktigt överblicka, eftersom jag inte följt verksamheten så ingående. Jag vet bara hur företaget kommit till.

Med anledning av den andra frågan vill jag säga att vi väl alla, under förutsättning att de nationella företag som tillhör de stora internationella bolagen har leveransgarantier framåt i tiden, är överens om att det vore lyckligast för samtliga parter att dessa företag finns kvar och att det förs en sådan oljepolitik att detta framstår som intressant. Men samtidigt känner vi ju till att strukturen i en del av de stora internationella oljebolagen, med hänsyn till deras sjunkande tillgång till råolja, gör att vi måste räkna med att de kanske inte lika villigt som tidigare kommer att styra leveranserna mot Skandinavien. De har ju också andra marknader, som de kanske anser sig ha större ansvar för, tex i sådana kris-situationer som den som förelåg när Svenska Petroleum tvingades gripa in. Jag säger inte detta som någon kritik mot er som bedriver verksamheten här, men det är ostridigt att en del av företagen hade svårigheter att få de kvantiteter som de tidigare hade fått från sina moderbolag. Det är sådana faktorer som kommer att bestämma hur detta spel kommer att utvecklas.

Lars Gröndahl:

Det är alldeles riktigt att det fanns problem, men de var mer prisbetonade än tillgångsbetonade.

Per Sköld:

Ja, men vad jag hoppas är att staten kommer att bedriva en sådan oljepolitik i vårt land att man finner att en verksamhet blir intressant, med hänsyn till förutsättningarna att skapa en god och något så när tryggad försörjning av oljeprodukter — om man nu någonsin kan tala om en tryggad försörjning.

Gunnar Söder:

Jag vill göra en kommentar till frågan om läget när man övervågade huruvida man skulle låta Gränges-

berg gå i konkurs. En möjlighet var då att så småningom låta hela Grängesberg gå in under Statsföretag. En annan möjlighet var att efter en konkurs stycka upp företaget på något sätt. Jag tror att Gränges verksamhet, exkl stål och gruvor, sedan dess har utvecklats på bästa sätt. De andra verksamheterna fick så att säga chansen att gå vidare, och man har nog nått bästa möjliga resultat på den väg man valde. De båda andra alternativen var sannolikt sämre.

När det gäller frågan om Strukturfinans tillhör nog argumentet om A- och B-lagen den vulgära delen av debatten. Jag kan inte se någon reell skillnad mellan att i en koncernsammanställning kunna utläsa hur verksamheten utfallit och att i stället offertverksamheten redovisas på särskilda rader eller på ett särskilt uppslag, under rubriken verksamhet bedriven av Strukturfinans. Det är bara en fråga om vad som är lämpligt.

Självfallet kommer man ett gott stycke på vägen med den metod som nu skall tillämpas. Men ta tex Svenska Varv, som i och för sig mycket väl skulle kunna föras in under Statsföretag! Det blir en alldeles för tung lösning, där man skulle få en orimlig balansräkning. Det kan väl handa att bankerna i Sverige anser att ett statligt företag inte är forenat med så stora risker, men på den internationella lånemarknaden är det inte så säkert att man accepterar en balansräkning där forluster eller offertföretagen inte redovisats separat.

Jag menar att mitt förslag innebar en renare lösning på denna punkt.

När det sedan gäller det som hade arbetsnamnet Statsinvest är den intressanta frågan nog inte huruvida det borde vara möjligt för nya delägare att komma in i Statsföretag, även om en sådan modell kunde vara värd att studera, om man så småningom kommer fram till en lösning av frågan om de anställdas delaktighet i företagens kapital. Det intressantaste i detta sammanhang är i stället att man tillsammans med andra företag på ett eller annat sätt skulle bli operativa framåt. Man kommer då att arbeta på jämställd bas i fråga om finansiering, lönsamhetskrav osv.

Vi diskuterade detta från rent teoretisk utgångspunkt, men jag vill nu ändå till Per Sköld ställa följande fråga: Ser du fortfarande några möjligheter i tanken att man skulle kunna arbeta efter den modell som det västtyska FEBA representerar, låt vara i betydligt mindre format?

Per Sköld:

Som jag ser det är detta inte det stora problemet hos oss, utan det är att lösa den andra frågan som här diskuteras, nämligen en form av sarredovisning av verksamheter under normala affärsbetingelser och sådana som bedrivs under särskilda program. Det är det som är problemet just nu.

Hur man skall se på den berörda frågan framåt i tiden kan man ha olika uppfattningar om. Jag har personligen inget emot att släppa in andra delägare, och jag kan se fördelar med detta. Men det kan man göra utan att fatta beslut om inrättande av ett Statsinvest. Det racker med att i Statsföretags styrelse fatta ett beslut på denna punkt. Det finns inget som hindrar oss från att gå den vägen. Jag är dock förn mera road av tanken på det första steg som jag tidigare redovisade. Det andra steget får vi ta när vi finner att det kan vara angeläget och lämpligt.

Sven-Ivan Sundqvist:

Jag vill än en gång hänvisa till tablån över problemföretagen. Jag ställer helt kort till Per Sköld frågan: Vilka av de problemföretag som jag sorterat ut har företagsekonomiska förutsättningar att klara sig väl under en period av fyra å fem år framöver?

Per Sköld:

LKAB kommer, om det inte händer något oförutsett, att på något års sikt passera sitt problemskede och vara ett företag på plussidan. Men vi kommer aldrig att tjäna pengar på järnmalmsverksamheten i LKAB på det sätt som man har gjort tidigare. Det har skett en total strukturförändring på världsmarknaden inom den sektorn. Men vi borde ändå kunna få till stånd ett acceptabelt resultat inom inte alltför många år, om det inte inträffar något ytterligare dramatiskt i världskonjunkturen när det gäller järn- och stålhanteringen.

ASSI skall komma på rätt köl, och vi är på väg mot det läget. Vi har antagit en strukturplan, och jag räknar med att vi skall få ASSI på fötter allteftersom vi kan fullfölja den.

Eiser kommer inte att bli något riktigt lönsamt företag, men jag ger mig katten på att vi skall kunna göra Eiser till en textilkoncern, som inte visar upp "röda" siffror. Räknat i termer av avkastningen i procent på arbetande kapital osv. kommer man däremot inte heller då att få några lysande siffror. Men jag tror inte att det finns så stora förutsättningar över huvud taget för något sådant i den branschen i vårt land.

Berol Kemi kommer. Resultatet har vänt till plus under 1979, och själva Berol kommer att fortsätta sin resultatförbättring. Däremot kommer det att ta viss tid innan Oxieprojektet är inarbetat.

I fråga om Kabi Vitrum vill jag säga att det kommer att ta ett par år att sanera verksamheten med hänsyn till marknadssituationen och den stora investering som gjorts. Den genomgång av företaget som vi genomfört tillsammans med utländska konsulter tyder dock på att företagets förutsättningar är goda. Därefter skall vi väl inte behöva vara alltför oroliga, även om det blir litet tungt.

Uddcomb kan med sin nuvarande verksamhet

inte nå några plusresultat, och det har företaget aldrig kunnat göra, eftersom den marknad man bedömde skulle finnas när man etablerade Uddcomb i slutet av 1960-talet, dock före Statsföretags bildande, inte har uppstått vare sig i Sverige eller ute i världen. Där arbetar vi för att se om vi kan finna annan verksamhet som kan ersätta tillverkningen av tunga komponenter för kärnkraftsindustrin. Jag vill fortfarande sätta ett stort frågetecken för det företags utsikter.

I Carbox håller vi på att vända utvecklingen och försöker integrera dess verksamhet med SMT Pullmax, framför allt när det gäller företagets tunga pressar. Företaget får nu allt som oftast order från öststater och från andra håll. Tillverkningen av tunga pressar bör kunna bli en hygglig affär. Det gäller däremot inte den verksamhet som man en gång startade och som gällde tillverkningen av syntetiska diamanter.

Ceaverken har jag redan redogjort för. Beroxo kommer vi att ha bekymmer med i flera år.

Regioninvest är ett företag som drivs med syftet att bidra till att utveckla mindre företag inom det aktuella området. Man kan aldrig räkna med att det skall gå med någon större vinst. I det långa loppet skall det förhoppningsvis kunna bära sig självt. Det gör insatser för att förbättra sysselsättningen genom att stödja och utveckla redan befintliga företag inom regionen eller genom att medverka till att etablera nya företag.

SMT Pullmax är inget problemföretag i ordets verkliga bemärkelse. Det befinner sig i en besvärlig bransch, tillverkning av verktygsmaskiner, som är starkt utsatt för konjunkturväxlingar, men jag hyser ingen speciell oro för SMT Pullmax. SMT-delen ligger väl först i världen med sina numeriskt styrda svarvar och har en stor marknad också utanför landet.

Svetab är ett företag som sysslar med de regionala utvecklingsbolagen, dvs de som vi har åtagit oss att driva åt staten inom ramen för de satsningar som staten gör. Vi skall därför inte rakna med att heller detta företag skall vara något mera utpräglat vinstföretag. Det har aldrig varit avsikten. Däremot tänker vi inte förlora pengar på det.

Sven-Ivan Sundqvist:

För att sammanfatta detta kan man förvanta sig offertförfarande vid Beroxo och Ceaverken men inte vid Uddcomb eller vid Kabi Vitrum – möjligt vid LKAB.

Per Sköld:

För LKAB har vi ju en särskild proposition med ett program för att komma till rätta med problemen. När det gäller etableringen av Beroxo finns det ett visst stöd från statens sida i botten. Ett av motiven för denna etablering var att man var intresserad av

att ha en verksamhet på orten med hansyn till sysselsättningen. Men jag håller med om att det kommer att ta tid att få en hygglig lönsamhet på det företaget.

Gunnar Eliasson:

Det måste trots allt vara skönt att ni slipper varven och även SSAB ur alla de synvinklar som vi har diskuterat i dag.

(*Per Sköld*: Slipper vi SSAB?)

Ja, i praktiken gör ni det.

(*Per Sköld*: Det undrar jag verkligen. Jag är ordförande i styrelsen, där vi också har majoriteten, så nog har vi kännning av SSAB.)

Men om det finns pengar i alla de företag som du nyss nämnde, vore det väl mycket trevligt om vi kanske mycket snart fick se en möjlighet att köpa aktier i något dotterföretag. Frågan är bara när det blir.

Hans Olsson:

Rent principiellt tror jag, även om det kanske har verkat som om motsatsen skulle vara fallet, att man måste försöka hålla isär olika uppgifter i Statsföretags verksamhet. Men min personliga uppfattning är att det är litet svårt att göra det, och det har föranlett en del frågor från mig. Att sedan politikerna inte kan göra det är i och för sig också trist, men det är kanske fel att ta det som intäkt för att man för all framtid inte skall ha några representanter för ägarna i styrelsen. Jag tycker nog att det kan vara på sin plats att politiker kan finnas med i den, sedan de så att säga har lärt sig sin roll. Jag tror att rollspelet är en viktig faktor, även om det kan vara svårt att utova i praktiken.

Per Sköld var vidare inne på att det är litet karvt för verkställande direktörer när det gäller arbetsmiljön, men det kan ju också gälla arbetsmiljön för andra medarbetare. Jag är kanske trots allt litet besviken på Statsföretag i detta sammanhang. Jag vill nämligen inte på något sätt ställa arbetsmiljöfrågorna i motsats till lönsamhetsmålen. Jag tror inte att man behöver göra det. Jag tycker att Statsföretag borde ha satsat mera på att göra arbetsmiljön bättre för samtliga medarbetare. Det får kanske till följd att det blir lättare att få tag i de verkställande direktörerna. Jag antar att fackföreningarna är en av de fiender som man känner sig ha, men på denna väg kunde kanske verksamheten underlättas.

Karl-Axel Linderoth:

Vad först gäller frågan om representation i styrelsen för Statsföretags ägare har jag fortfarande den uppfattning som jag angivit, och jag kommer att hysa den också i morgon. Jag menar fortfarande att yrkespolitikerna inte skall sitta i Statsföretags styrelse. Jag förstår inte riktigt resonemanget om att

ägarna inte är representerade i Statsföretags styrelse i dag. Jag känner mig som representant för ägarna – jag säger "ägarna", eftersom vi väl litet till mans får känna oss tillhora dem – i Statsföretag. Jag sitter också i Uddeholms styrelse, och även där representerar jag ägarna, men inte SPP. Jag är mycket nogra med att skilja mellan dessa två roller, även om vi nu händelsevis är en av de största aktieägarna i Uddeholm, liksom också i en rad andra företag.

Jag förstår alltså inte riktigt det resonemang som går ut på att de enda som kan representera ägarna i Statsföretags styrelse skulle vara våra politiker. Det menar du väl inte?

(*Hans Olsson*: Jag kanske skulle ha använt termen "uppdragsgivarna" i stället.)

Det förändrar inte saken.

(*Hans Olsson*: Det innebär att du inte har något förtroende för uppdragsgivarna.)

Jo då, om de håller sig till det som de skall göra. Jag tror nämligen helt enkelt att om man sitter som politiker i en styrelse har man – och jag hyser mycket stor respekt för det – mycket svårt att fatta beslut om förflyttningar, förändringar, nedläggningar osv., i synnerhet om de drabbar den egna socknen. Det kommer också att få effekter i en styrelse för ett företag av typen Statsföretag. Jag tror att det är bättre att vi får diskutera de frågorna i en annan krets.

Jag vill till slut bara något kommentera det som Gunnar Söder var inne på. Jag skall i det sammanhanget göra en deklaration för egen del. Jag sympatiserade i hög grad med resonemangen om Strukturfinans, funktionsuppdelningen och filosofin bakom detta förslag. Det gjorde jag bl a därför att jag i KF-sammanhang hade varit med om samma operation och kommit underfund med att företag inte orkar med vilken balansräkning som helst. Företagets hela utveckling kan hämmas av en felaktig konstruktion i det avseendet.

Jag bedömde frågorna på samma sätt som Gunnar Söder, och det var en av de frågor som jag drev hårdast i samband med att jag gick in som ordförande i styrelsen för Statsföretag för ett par år sedan. Jag blev mycket ledsen och besviken när A-lags- och B-lagsdebatten kom upp. Det var precis som Gunnar Söder sade en vulgär och ylig debatt, och den gjorde det omöjligt för oss att gå fram på den antydda vägen. Det förhållandet bedömde vi som en realitet – oavsett vad vi tyckte i övrigt var det inte realpolitik att gå vidare efter de linjerna. Den uppfattningen hade jag och har det fortfarande.

Men hela den filosofi som förslaget inrymde ligger ju med även i de fortsatta resonemang som vi fört, även om det hela fått en annan teknisk utformning. Det är det väsentliga, för därigenom får vi det som vi flera gånger varit inne på under kvällens lopp och som för mig är en av kärnpunkterna i

Statsföretag, nämligen uppdelningen av rollerna, så att man å ena sidan kan ha normala affärsförbindelser i den verksamhet som har den karaktären och på den kan ställa de krav som där skall gälla — enligt målsättningen lönsamhet och expansion — å andra sidan kan fungera som samhällets redskap vad gäller verksamhet under särskilda program. Det är viktigt att vi internt håller isär dessa roller — i styrelsen, i ledningen, i dotterföretagen och var vi än är — för att kunna bl. a. upprätthålla disciplinen och åstadkomma lönsamhet, effektivitet och kostnadsmedvetande. Det är mycket viktigt att vi därigenom kan skapa en klarhet utåt om vad vi gör och inte gör och att vi i alla sammanhang avvisar resonemanget om subventioner till Statsföretag, om skattemedel till Statsföretag, om Statsföretag som "förlustklumpen på 700 miljoner" och alla dessa olika varianter.

Som Per Sköld inledningsvis framhöll är bilden en annan. Jag hoppas också att vi med hjälp av redovisningens återspeglings skall kunna offentligt visa på ett annat företag än vad som motsvarar den bild som många kanske har, nämligen av ett förlustföretag. De intäkter som vi får därför att vi fullgör speciella uppgifter för samhället, överenskomna, beskrivna och beseglade i en offertuppgörelse, skall vi då kunna ta in i redovisningen på det ställe i resultatredovisningen där vi åsamkas kostnader för dessa. Det är en rättvisefråga att vi liksom i andra företag får gora på det sättet. Då kommer vi att visa en riktig bild av Statsföretag.

Jag tror att det är viktigt av många olika skäl, också från attraktivitetssynpunkt. För dem som funderar på att bli VD eller något liknande spelar arbetsmiljön i och för sig en viss roll, men den är nog ändå underordnad. Jag tror mera på faktorer som att det gäller ett företag med skjuts och go. Det är detta som drar det goda folket till sig. Det är i alla led viktigt att man känner att man är med i ett framåtgående företag. Därför är det också väsentligt att vi kan redovisa en bild utåt grundad på den filosofi som jag här utvecklat. Jag tror att detta kommer att bidra till att vi får folk när det behövs liksom till att öka respekten för det statliga företaget. Jag tycker att detta är en av de primära uppgifterna för oss som är satta att sköta Statsföretag.

Per Sköld:

Om man gör den uppdelning som jag talat om, skulle man för 1980 kunna få ett resultat efter finan-

siella intäkter och kostnader på 440 milj kr och med hänsyn till skatter på 456 milj kr. I denna summa ligger också resultatet av en del av de företag som Sven-Ivan Sundqvist räknade som problemföretag, bl a ASSI:s förluster. Avkastningen på totalt arbetande kapital är här 8 procent. Det är fortfarande för lågt och måste upp till 9 procent. Avskrivningar enligt plan uppgår till 413 milj kr, kalkylmässiga avskrivningar till 635 milj kr. Resultatet skulle faktiskt tåla koncernbidrag på 250 milj kr samt en utfyllnad mellan planenliga och kalkylmässiga avskrivningar, vilket samtidigt skulle tillåta en ganska hög grad av konsolidering av företaget.

Det är denna bild man skall ha klar för sig när man talar om den kommersiella delen av Statsföretag och jämför den med likartade koncerner.

(Gunnar Eliasson: Finns det några likartade koncerner?)

Nej, men man gör ändå gärna sådana jämförelser i andra sammanhang. Med angivna förutsättningar klarar vi dock utan vidare de utdelningskrav som finns i propositionen, och vi anser att vi på några års sikt klarar en utdelning motsvarande den genomsnittliga och normala i svenskt näringsliv.

Sven-Ivan Sundqvist:

Vad ligger utanför denna bild?

Per Sköld:

Det är de programuppgifter som vi har, bl a LKAB, Eiser och Kockums industrier samt även Oxieprojektet. Men Berol kemi ingår. I och med att offertuppdraget avseende Eiser löper ut om ett år skall också det företaget raknas in i detta sammanhang. Då får vi se till att oavsett vilket resultat det företaget lämnar skall vi ha en avkastning på totalt 9 procent på arbetande kapital, och vi anser att vi skall uppnå den nivån.

Ordföranden:

Jag föreslår att vi nu avslutar kvällens hearing med att tacka utfrågarna och framför allt naturligtvis de två mycket öppenhjärtiga svarandena från Statsföretag. Det förefaller som om det vore vårt att pröva denna typ av verksamhet även fortsättningsvis. Jag tycker i varje fall att det verkar som om auditoriet har varit vaket och följt diskussionen hela tiden.