

Ref KB00

Statens Hundskola

Ombildning från myndighet
till aktiebolag



Ur KB:s samlingar

Digitaliserad år 2014



National Library
of Sweden

ombildning av statens hundskola till aktiebolag

SOU

1992:20

Statens Hundskola

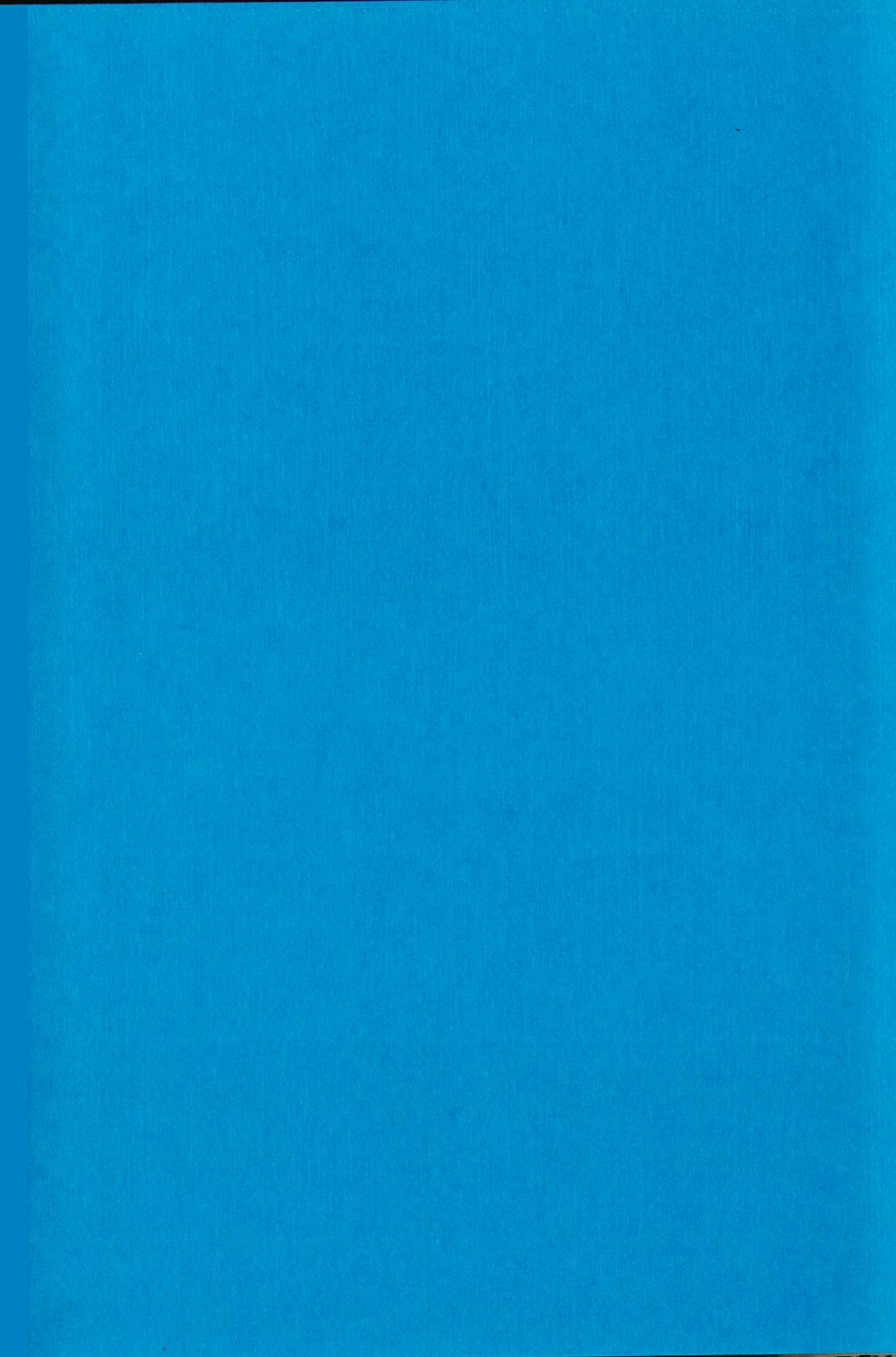
Ombildning från myndighet
till aktiebolag



Betänkande av organisationskommittén inför
ombildning av statens hundskola till aktiebolag

SOU

1992:20





Statens offentliga utredningar
1992:20
Socialdepartementet

Statens hundskola

Ombildning från myndighet
till aktiebolag

Betänkande av organisationskommittén inför ombildning av
statens hundskola till aktiebolag
Stockholm 1992

SOU och Ds kan köpas från Allmänna Förlaget, som också på uppdrag av regeringskansliets förvaltningskontor ombesörjer remissutsändningar av dessa publikationer.

Adress: Allmänna Förlaget
Kundtjänst
106 47 Stockholm
Tel 08/739 96 30
Telefax: 08/739 95 48

Publikationerna kan också köpas i Informationsbokhandeln, Malmtorgsgatan 5, Stockholm.

REGERINGSKANSLIETS
OFFSETCENTRAL
Stockholm 1992

ISBN 91-38-10993-X
ISSN 0375-250X

Till statsrådet och chefen för

Socialdepartementet

Vid sammanträde med dåvarande regeringen 1991-09-12 bemyndigades statsrådet Lindqvist att tillkalla en organisationskommitté med högst fyra ledamöter med uppgift att inleda och under förbehåll av riksdagens godkännande slutföra nödvändiga förberedelser inför ombildningen av statens hundskola till aktiebolag. I bemyndigandet ingick även att utse ordförande samt att besluta om sakkunniga, experter, sekreterare och annat biträde åt kommittén.

Med stöd av bemyndigandet tillkallade statsrådet 1991-09-13 som ledamöter kommunstyrelsens vice ordförande i Sollefteå Carl Erik Mähler tillika ordförande i kommittén, sakkunnige Ingvar Löfstrand, departementssekreterare Kristina Jennbert samt verkställande direktören Berndt Berglund. Att som experter biträda kommittén förordnades samma dag verkställande direktören Christer Swedin samt departementssekreterare Christer Berggren.

Som sekreterare i kommittén har tjänstgjort Per Larsson t o m 91-12-31 samt Berith Sandling. I arbetet har även deltagit civilekonom Rune Ebbö.

Vi överlämnar härmed betänkandet "Statens hundskola; ombildning från myndighet till aktiebolag". Kommittén har härmed slutfört sitt arbete.

Stockholm i mars 1992

Carl Erik Mähler
Ingvar Löfstrand
Kristina Jennbert
Berndt Berglund

/Per Larsson
Berith Sandling

Innehållsförteckning

	Sidan	
1	Bakgrund	9
1.1	Tidigare utredningar	9
1.2	Ombildning av statens hundskola till aktiebolag	9
2	Marknad	13
2.1	Svenska marknaden	13
2.2	Nordiska marknaden	14
2.3	Konkurrenser	15
3	Verksamhetens nuvarande inriktning och organisation	16
3.1	Hundskolans uppgift	16
3.2	Aktuell försäljning av tjänstehundar	16
3.3	Nuvarande organisation	17
3.3.1	Styrelse, direktion och ledningsgrupp	17
3.3.2	Avel och kennel	18
3.3.3	Testgrupp	18
3.3.4	Produktion/dressyrgrupper	19
3.3.5	Utbildningsenhet	19
3.3.6	Fodervårdsenheten jämte konsulenter	20
3.3.7	Ekonomienheten	21
3.3.8	Service-, mäss- och förläggningseenheterna	22
3.3.9	Lokaler och mark	22
4	Personal	23
5	Resultatutveckling	24
5.1	Verksamhetens resultat	24
5.2	Intäkter	25
5.3	Rörelsekostnader	26
5.4	Resultatutveckling per enhet	27
5.5	Produktion - resultatanalys	28
6	Produktionens utveckling	29
6.1	Tjänstehundproduktion	29

6.2	Valpproduktion och fodervärdsbehov	30
7	Balansräkning 1991-06-30	31
8	Organisationskommitténs överväganden och förslag	32
8.1	Problematik och förändringskrav	32
8.1.1	Affärsidé och övergripande målsättning	33
8.1.2	Marknadsföring och kundkontakter	34
8.1.3	Bättre utnyttjande av ämnesmaterialet samtidigt med prisdif-	
	ferentiering	35
8.1.4	Fodervärdsystemet	36
8.1.5	Kostnadseffektivisering	36
8.1.6	Organisation	37
8.2	Bolagets ledning	39
8.3	Utbildning	40
9	Resultat och produktion	42
9.1	Resultatöverslag 1992/1993	42
9.1.1	Produktion, priser och intäkter 1992/1993	43
9.1.2	Kostnader	44
9.1.3	Personalförändringar	45
9.1.4	Resultat 1992/1993	45
10	Mark, lokaler och investeringar	47
10.1	Befintliga byggnader och mark	47
10.2	Initialinvesteringar	48
11	Överföringsvärden från myndigheten	49
11.1	Tillgångar	49
11.1.1	Omsättningstillgångar	49
11.1.2	Anläggningstillgångar	49
11.2	Skulder	50
11.2.1	Kortfristiga skulder	50
11.2.2	Långfristiga skulder	50
12	Tentativ balansräkning och kapitalisering av aktiebolaget	51
12.1	Tentativ balansräkning	51
12.2	Finansierings- och kapitaliseringsbehov	52

13	Aktiebolagets ägarstruktur	55
14	Avveckling av myndigheten statens hundskola	56
14.1	Underskott i verkskapitalet	56
14.2	Myndighetens arkiv	56
14.3	Tidpunkt för övergång från myndighet till aktiebolag	56
15	Kommitténs slutsatser	57

Bilagor

1:1	Resultaträkningar 1989/1990–1991/1992
1:2	Intäktsspecifikationer 1989/1990–1991/1992
1:3	Rörelsekostnader 1989/1990–1991–1992
2:1	Resultatutveckling per enhet 1988/89–1991/92
2:2	Produktion
3:1	Produktion – resultatanalys 1988/89 – 1991/92
3:2	Totalkostnad netto ämnesframtagning
3:3	Sökhundar
4	Tjänstehundproduktion
5	Balansräkning 1991-06-30
6	Kommittédirektiv

1 Bakgrund

1.1 Tidigare utredningar

Statens hundskola (fortsättningsvis kallad Hundskolan) är en **statlig myndighet**, belägen i Sollefteå, med ursprung i 1970-talets Försvarets hundskola. Hundskolan har under senaste femårsperioden varit föremål för ett flertal utredningar, varvid utgångspunkten i huvudsak varit otillfredsställande ekonomisk utveckling.

I utredningarna har dock även Hundskolans organisatoriska form studerats - med olika förslag som följd: stiftelse, uppdragsmyndighet, aktiebolag.

Några avgörande och bestående förändringar och förbättringar har emellertid inte kommit till stånd, vilket inneburit fortsatt - och ännu kvarstående - otillfredsställande resultat och svårigheter att uppnå produktionsmålen.

1.2 Ombildning av statens hundskola till aktiebolag

Mot denna bakgrund tillsatte regeringen i november 1990 en särskild utredare med uppgift att analysera förutsättningarna för att driva Hundskolan i aktiebolagsform. Uppdraget redovisades i februari 1991.

Regeringen framlade därefter i proposition 1991/92:7 förslag - och riksdagen beslutade - att Hundskolan skulle **ombildas till aktiebolag** snarast efter den 1 januari 1992, dock senast den 1 juli 1992.

I propositionen konstaterar regeringen att **huvudproblemen** inom Hundskolan hittills har varit:

- * Svårigheter att uppfylla produktionsmålen
- * Svårigheter att uppnå positiv resultatutveckling

Vidare framhålles i propositionen bland annat

- att** "tjänstehundar av olika slag fyller viktiga samhällsfunktioner och ansträngningarna för att åstadkomma en ökad produktionsvolym måste intensifieras" (sid 4),
- att** det är "mycket angeläget med en utveckling och förnyelse av verksamhetsformen vid statens hundskola ..." (sid 5),
- att** "det finns inte längre några starka motiv att bedriva tjänstehundsproduktion som statlig anslags- och uppdragsmyndighet" (sid 5),
- att** "med aktiebolagsformen kan förutsättningar skapas för ett mer marknadsekonomiskt agerande mellan olika parter" (sid 5),
- att** "för att få ett bredare inflytande och större riskspridning i verksamhetenmöjlighet bör öppnas för fler ägare än staten att ingå i bolaget" (sid 6),
- att** "staten kommer att inneha aktiemajoriteten i bolaget vilket ger möjligheter för riksdagen att besluta om en inriktning för hundproduktionen som kan omfatta hänsynstagande till vissa samhällsmål..." (sid 6),
- att** "bolaget måste ges finansiella och organisatoriska förutsättningar att genomföra de strukturförändringar som nu krävs ..." (sid 6).

I september 1991 tillsatte regeringen den i ovannämnda proposition åsyftade **organisationskommittén** med framför allt följande uppgifter och syfte (kommittédirektiv 1991:84):

- * Organisationskommittén "tillkallas med uppgift att inleda och under förbehåll av riksdagens godkännande slutföra nödvändiga förberedelser inför ombildningen av statens hundskola till aktiebolag".
- * Åberopande proposition 1991/92:7 fastslogs att "vad som anges i propositionen skall vara utgångspunkt för kommitténs arbete".
- * Den särskilde utredarens rapport angående översyn av utvecklingsmöjligheter m m för Hundskolan (dnr S91/845/H) "bör också utgöra underlag för kommitténs arbete".
- * I organisationskommitténs arbete skall ingå att förbereda den föreslagna bolagsbildningen genom att utarbeta förslag till:
 - organisationsplan
 - verksamhetsplan
 - budget
 - ekonomisk styrning

Kommittén skall även ta ställning till frågor av ekonomisk och administrativ art, innefattande översyn bland annat av redovisningssystem, lokaler, utrustning m m.

Information och marknadsföring bör förberedas liksom kontakter med andra hundproducenter i Sverige för bl a ett utökat samarbete kring avelsfrågor.

Kommittén skall fortlöpande informera berörda huvudorganisationer om sitt arbete samt ge dessa tillfälle att framföra synpunkter. Kommitténs uppdrag skall också genomföras i nära samarbete med personalen.

I **proposition 1991/92:25** framlade regeringen förslag angående regleringen av vissa ekonomiska frågor m m i samband med ombildning av Hundskolan till aktiebolag.

Sålunda föreslår regeringen följande principer för den ekonomiska regleringen:

- Staten överlåter på det nya bolaget **dels** Hundskolans tillgångar enligt den balansräkning som upprättas i samband med att myndigheten upphör, **dels** befintliga byggnader inom Hundskolans område,
- bolaget för dessa tillgångar betalar till staten en köpeskillning som motsvarar det bokförda värdet,
- staten erbjuder samtidigt bolaget ett lån på ett belopp motsvarande köpeskillningen.

Vidare föreslog regeringen riksdagen att bemyndiga regeringen att vidta de åtgärder som behövs i samband med avvecklingen av myndigheten statens hundskola samt att genomföra förslaget om bildandet av ett aktiebolag.

Riksdagen beslöt sedermera i enlighet med regeringens proposition.

Vidare beslöt riksdagen i december 1991 att i enlighet med regeringens **proposition 1991/92:69** om privatisering av statligt ägda företag bemyndiga regeringen att sälja statens aktier i vissa angivna företag. Hundskolan berörs på så sätt att denna ingår i förteckningen över de företag, för vilka enligt regeringens förslag privatisering **kan** komma att framdeles övervägas.

I propositionen understryks dock att privatisering endast kan bli aktuell, om företaget ifråga uppnått en lämplig struktur för privatisering och eftersträvarsvärda konkurrensförhållanden föreligger på den marknad där företaget skall verka.

Beträffande Hundskolan anvisar propositionen dessutom explicit att privatisering endast kan bli aktuell "efter bolagsbildning".

2 Marknad

2.1 Svenska marknaden

Hundskolan avsätter sin produktion av tjänstehundar inom den svenska marknaden, vilken totalt **efterfrågar** s k högnivåhundar i följande ungefärliga volymer:

	<i>Antal/år</i>	<i>Användningsområde</i>
– SRF-Produkter	40	Ledarhund för synskadade
– Rikspolisstyrelsen	70	Polishund
– Tullverket	7	Narkotikasökning
– Televerket	6	Rötmarkering
– Försvaret	70	Vakttjänst o dyl
– Kriminalvården	2	Narkotikasökning
Summa	195	

Härutöver finns en stor marknad för hundar i lägre prisklasser som t ex väktarhundar. Totalt beräknas det årliga behovet av hundar inom här ifrågakommande områden för närvarande vara ca 270 hundar.

Årsproduktionen inom landet av **högnivåhundar** uppgår till 110–120 hundar, varför ovan redovisade efterfrågan om ca 195 hundar på den svenska marknaden således är högre än motsvarande produktion.

Bristen blir särskilt känslig beträffande ledarhundar för synskadade, där Hundskolan i princip är ensam leverantör, eftersom Hundskolans aktuella produktion ligger på omkring 25 hundar per år, medan efterfrågan är ca 40 hundar. Detta har resulterat i att det för närvarande finns en kö på ca 50–60 synskadade personer, som väntar på att få en ledarhund.

Köparen av högnivåhundar är oftast en myndighet eller en organisation såsom Rikspolisstyrelsen, Tullverket, Televerket, Synskadades Riksförbund m fl, medan det är enskilda personer som handhar och utnyttjar tjänstehundarna.

Försäljningspriserna för hundarna fastställs huvudsakligen genom årliga förhandlingar med respektive kund.

2.2 Nordiska marknaden

Om den nordiska marknaden, exklusive Sverige, kan följande noteras:

Danmark är en marknad som man från Sverige har svårigheter att nå. Detta beror på karantänbestämmelserna, som sedan länge har funnits mellan länderna. Mellan Tyskland och Danmark finns däremot inga karantänbestämmelser, vilket innebär att tyska uppfödare och hundskolor dominerar den danska marknaden. Det förekommer ingen avel i Danmark, varför det där finns intresse av att köpa in dressyrämnen.

I **Finland** finns statsägda hundskolor i tullens och arméns regi. Det föreligger för närvarande ett behov av sökhundar på den finska marknaden, men även här gäller de svenska karantänbestämmelserna, vilket försvårar ett handelsutbyte. Förutom dressyrämnen från egen avel, köper hundskolorna i Finland ämnen från Holland, Tyskland och inhemska uppfödare.

I likhet med Finland finns ett visst behov av sökhundar i **Norge**. Det finns inga karantänbestämmelser mellan Norge och Sverige, varför sökhundarna kan anses ge en möjlighet till export. Vad gäller polishundar är prisförhållandena ett visst hinder. Polisen i Norge föder upp och dresse-rar sina hundar själva, vilket gör att produktionskostnaden för en norsk polishund blir avsevärt lägre än för den svenska. I Norge finns också en framgångsrik ledarhundproduktion, varför den norska marknaden för ledarhundar är svår att bearbeta. Avel och uppfödning sker i privat regi och inom två av ledarhundsskolorna. Norska Försvarets Hundskola har däremot ingen egen avel.

Island har, till skillnad från de övriga nordiska länderna, för närvarande ingen hundskoleverksamhet överhuvudtaget. Detsamma gäller för avel och uppfödning av dressyrämnen, vilket är naturligt då ingen dressyrverksamhet förekommer. Rent generellt är ingen import av hundar tillåten på Island. Dispens kan dock sökas. Karantänbestämmelserna på Island motsvarar de svenska, bortsett från att bara en månads karantänvis-

telse är obligatorisk. Därefter kan man söka dispens, men hunden måste ändå vara under karantänuppsikt.

Sammanfattningsvis kan noteras att det finns vissa hinder, främst karantänbestämmelserna i Norden, som gör att den svenska **tjänstehundsexporten** är svår att utveckla. Följden av karantänbestämmelserna blir att produktionskostnaderna ökar på grund av karantänavgifterna samt därför att tiden för att utveckla en färdig produkt blir längre. Förhöjda produktionskostnader leder till sämre konkurrenskraft genom att priserna rimligtvis måste hållas högre.

Det kan emellertid finnas möjligheter för Hundskolan att etablera **samarbete** med de övriga nordiska ländernas hundskolor, t ex kan den förhållandevis stora bristen på dressyrämnen vara en omständighet, som kan utvecklas till ökat samarbete.

2.3 Konkurrenter

Hundskolan har bara en konkurrent i Sverige som arbetar i stor skala, nämligen Maribo i Kungälv. Maribo var fram till 1990 Securitas Hundskola men såldes då, eftersom Securitas ansåg att verksamheten inte låg i linje med företagets affärsidé. Maribo är i dag privatägt.

Företaget omsätter ca 8 Mkr per år och sysselsätter 11 fast anställda personer samt levererar ca 120 hundar per år. I jämförelse med Hundskolan kan det konstateras att Maribo har en större prisdifferentiering och betydligt lägre prisnivå på tjänstehundarna än vad Hundskolan har samt att motsvarande skillnader synes föreligga i hundarnas användningsområden.

Utöver Maribo i Kungälv finns också ett antal enskilda uppfödare, vilka i mindre skala konkurrerar med Hundskolan. Dessa är i första hand polismän, som yrkesmässigt är hundförare och som på fritiden bedriver uppfödning av schäfrar.

3 Verksamhetens nuvarande inriktning och organisation

3.1 Hundskolans uppgift

Hundskolan är sedan 1988 en uppdragsmyndighet med uppgift att mot ersättning tillhandahålla främst ledarhundar för synskadade samt skydds- och sökhundar för polisen, tullen och försvaret.

Hundskolan skall på lång sikt genom målmedveten avelsverksamhet **eftersträva** att trygga det framtida behovet av tjänstehundar.

Då det gäller forsknings- och utvecklingsfrågor rörande avelsverksamhet samarbetar Hundskolan med Sveriges Lantbruksuniversitet.

För att få tillgång till erforderligt antal hundar lämpade för dressyr till tjänstehundar, försöker Hundskolan att utveckla en systematiserad och organiserad upphandling av lämpliga vuxna hundar.

Slutligen skall Hundskolan upprätthålla dressyrkompetens på ifrågavarande tjänstehundtyper samt vara centrum för utbildning av personal verksam med tjänstehundar.

3.2 Aktuell försäljning av tjänstehundar

För att trygga en störningsfri avsättning av producerade tjänstehundar har Hundskolan tecknat basavtal, i vilka man överenskommer om den årliga leveransen av tjänstehundar till Rikspolisstyrelsen, Synskadades Riksförbund, Generaltullstyrelsen, Kriminalvårdsstyrelsen, Försvaret och Televerket. Under budgetåret 1990/1991 har Hundskolan totalt levererat ett hundratal högnivåhundar till dessa kunder enligt följande:

Pris tkr/hund

– 40 polishundar	150
– 22 ledarhundar	220
– 11 narkotikahundar	220
– 13 MP-hundar	140

– 6 röthundar	225	
– 3 mögelhundar	225	
– 7 övriga tjänstehundar	71	*)

*) Genomsnittspris för larm-, bomb- och vakhundar med flera.

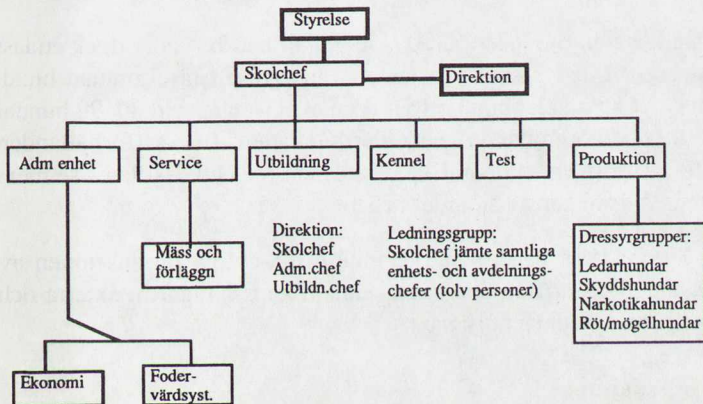
Till detta kommer försäljning av 40-talet odresserade hundar till privata kunder för ca 5 tkr per styck.

En utförligare redovisning återges av såväl försäljning (bilaga 1:2) som produktion (bilaga 4) av olika hundtyper under senare år.

3.3 Nuvarande organisation

Hundskolans nuvarande organisation kan åskådliggöras i följande organisationsschema:

Organisation januari 1992



3.3.1 Styrelse, direktion och ledningsgrupp

Styrelsen består av skolchefen och sex övriga ledamöter. För att handlägga de löpande frågeställningarna samt för att ta fram planeringsunder-

lag för verksamheten som helhet finns en **direktion**, bestående av skolchefen och cheferna för administration respektive utbildning. **Ledningsgruppen** består av samtliga enhets- och avdelningschefer, totalt tolv personer.

3.3.2 Avel och kennel

Denna enhet omfattar avel, avelsplanering och kennel.

Under de senare åren har ett systematiskt avelsarbete och avelsplanering bedrivits i samverkan med Sveriges Lantbruksuniversitet med syftet att uppnå en högre förädlingsgrad på de hundar som föds upp vid Hundskolan.

För att tillgodose behovet av basinformation om hundarna har en databas, Genetica, byggts upp, där samtliga hundar som föds vid Hundskolan eller köps in registreras. Uppgifterna från databasen används sedan för att styra avelsarbetet. Enligt uppgift har en noterbar förbättring i hundmaterialet (schäfrar) kunnat avläsas.

Den egna kenneln producerar 400–450 valpar per år, varav dock endast ca 20 procent i dag passerar tester och dressyr till färdigtränad hund. Detta betyder att antalet hundar från egen avel stannar vid 80–90 hundar per år, trots den omfattande kennelverksamheten. I dessa förhållanden ligger ett av de större ekonomiska problemen för Hundskolan - se mera därom i redovisningen av åtgärder nedan.

För att komplettera den för närvarande otillräckliga produktionen av testgodkända hundar från den egna kenneln köps hundar in externt och dresseras därefter vid Hundskolan.

3.3.3 Testgrupp

Testgruppen består av två personer som har ett mycket ansvarsfullt avgörande. Gruppens uppgift är att testa de hundar som normalt fodervärdarna haft vård om från ca 8 veckors ålder till 16–18 månader, då anlagstesterna sker. Testerna avgör om hundarna har förutsättningar att bli tjänstehundar, vilket med nuvarande tillämpning också avgör om hunden

skall utvecklas och säljas med en väsentlig intäkt för Hundskolan - eller om den skall skänkas bort till fodervärden. Hundens fodervärd är i regel närvarande vid testningen.

3.3.4 Produktion/dressyrgrupper

Dressyrgrupperna är samlade i en produktionsenhet. Det finns fyra dressyrgrupper vid Hundskolan, var och en med specifikt program och inriktning på att utveckla:

- * Ledarhundar (för synskadade)
- * Skyddshundar (polisen, försvaret m fl)
- * Narkotikahundar (tullen, kriminalvården)
- * Röt/mögelhundar (televerket m fl)

Under dressyrperioden utvecklas hunden till att klara de hårda krav som gäller för tjänstehundar. Vid val av slutlig inriktning av dressyren tas i möjligaste mån hänsyn till hundens individuella egenskaper.

Generellt gäller att polishundar ofta har ett relativt kort dressyrprogram, medan ledarhundarna måste genomgå en längre och mera omfattande dressyr.

Ofta avslutas produktionsfasen med att samtidigt utbilda den hundeförare, som fortsättningsvis skall handha och bruka hunden. Detta är givetvis särskilt viktigt då det gäller synskadade, för att hund och människa skall fungera i harmoni.

Personalmässigt utgör dressyrgrupperna tillsammans den största enheten inom Hundskolan med drygt 20-talet anställda.

3.3.5 Utbildningsenhet

Utbildningsenheten är i nuläget utan personal efter att enhetens tre anställda etablerat eget aktiebolag föregående år.

Utbildningsenhetens hittillsvarande roll kan kortfattat beskrivas på följande sätt:

Enheten hanterar administrationen på utbildningssidan samt genomför delar av hundförarutbildningen. Här ingår även externa utbildningsprogram i bl a dressyr för enskilda **privata** hundägare.

Utbildningsenheten svarar också för fortbildningsverksamheten för tullens, försvarets och polisens hundförare.

Vidare produceras inom enheten utbildningsmaterialet för de olika utbildningsaktiviteterna, varjämte även förlagsverksamheten, litteraturförsäljning och dyl hänförs till enheten.

Personalen vid utbildningsenheten är slutligen också engagerad inom området avelsplanering.

Huvuddelen av utbildningen av de förare av hundar som **levereras från Hundskolan** sker däremot genom dressyrgruppernas försorg.

3.3.6 Fodervårdsenheten jämte konsulenter

Fodervårdsverksamheten vid Hundskolan omhänderhas av fem personer stationerade i Sollefteå samt fem icke-anställda konsulenter stationerade ute i landet.

Personalens vid fodervårdsenheten uppgift är att hålla regelbunden kontakt med fodervärdarna, sköta fodervårdsadministrationen och bistå fodervärdarna med råd och hjälp. Regelbundenheten i kontakterna med fodervärdarna förefaller dock inte att vara den önskvärda, utan ofta sker dessa sporadiskt och telefonledes. Den verkliga kontakten med fodervärdarna sker normalt då fodervärdarna hämtar hunden eller då den skall testas. För närvarande finns ca 700 fodervärddar landet runt.

Konsulenternas uppgift är bl a att fortlöpande kontrollera och hjälpa fodervärdarna. För detta arbete erhåller konsulenterna en fast ersättning per månad. De får också en bonus för varje hund som kommer från deras respektive område, om denna klarar tre veckor, utan att ha blivit utslagen

vid de anlagstester, som görs då hunden är ett drygt år gammal. Efter tre veckors testning räknas hunden normalt som godkänd, om anmärkningarna ligger inom kravspecifikationen.

Det nuvarande fodervärdssystemet baseras till stor del på ideella förutsättningar. De flesta fodervärder engagerar sig för att de har ett stort och brinnande intresse för hundar.

Några incitament för fodervärdarna att medverka till att hunden blir testgodkänd finns egentligen inte, eftersom enda "ersättningen" består av ett diplom, som varje fodervärd får för avlämnad hund som testgodkänts.

Fodervärd till hund som **icke** godkänns erbjuds i princip att få hunden som "gåva", dvs utan kostnad. Med tanke på att ca 80 procent av hundarna **inte** godkänns, innebär detta att över 300 hundar per år skänks bort. Häri ligger ett av Hundskolans väsentligare ekonomiska problem som rimligen måste åtgärdas framdeles - se nedan.

Sannolikt bidrar förfaringssättet också till att öka behovet av **nya** fodervärder varje år, eftersom den fodervärd som fått en icke-testgodkänd hund normalt **inte** vill engagera sig som fodervärd för en ny hund, utöver den han fått.

3.3.7 Ekonomienheten

Ekonomienhetens uppgifter är av traditionell karaktär, dvs ansvar för redovisning, budgethantering, finansieringsfrågor m m men också för personalredovisning, telefonväxel och kursadministration.

De ekonomiska och administrativa systemen är principiellt tillfredsställande och fyller väl Hundskolans behov - och kan utan svårighet anpassas till kraven på ekonomisk styrning även framdeles.

3.3.8 Service-, mäss- och förläggningseenheterna

Dessa enheter svarar framför allt för:

- * Servering och försäljning i mässen.
- * Förläggningsverksamhet inklusive städning, tvätt och tillsyn.
- * Försäljning av hundtillbehör och litteratur.
- * Förrådshantering och tillsyn av garage och bilar.

Enheterna tillgodoser också behovet av allmän service i samband med utbildningskurser och liknande.

3.3.9 Lokaler och mark

Hundskolans verksamhet är förlagd till ett mycket omfattande markområde, ca 55 hektar, 2–3 km från Sollefteå centrum. Det 20-tal byggnader av olika karaktär som Hundskolan disponerar, totalt ca 6 000 m², är till stor del från 1940-talet och måste anses vara i dåligt skick. Behovet av förbättring av lokalsituationen är därför påtagligt - såväl ur funktions-synpunkt som med hänsyn till arbetsmiljö.

4 Personal

Hundskolan har i aktuellt läge 55 anställda, vartill kommer ett 15-tal extraanställda som framför allt tjänstgör inom produktionsenheterna under helgerna.

Åldersgenomsnittet, exklusive extraanställda, är ca 41 år med fördelningen 70 procent män och 30 procent kvinnor.

Branschfarenheten är genomsnittligt hög och med tanke på verksamhetens mycket speciella karaktär måste man anse, att Hundskolan som helhet besitter en mycket värdefull och unik kompetens.

Personalomsättningen vid Hundskolan har varit låg, vilket bör vara en positiv faktor i den långsiktiga planeringen av verksamheten.

Fördelat på organisationsenheter ger personalsituationen följande bild:

	<i>Personer</i>	
Chef	1	
Ekonomi	3	
Utbildning	3	(tjänstlediga)
Kennel	8	
Testgrupp	2	
Produktion (dressyrgrupper):		
Ledarhundar	10	
Skyddshundar	6	
Narkotikahundar	3	
Röt/mögelhundar	2	21
Fodervårdsenheten	5	
Mäss och förläggning	4	
Transporter, förråd m m	8	
Totalt	55	

5 Resultatutveckling

5.1 Verksamhetens resultat

Som framhållits ovan har just resultatutvecklingen under en följd av år varit ett av huvudproblemen vid Hundskolan. Följande bild kan noteras över de senare åren för myndigheten statens hundskola (specifikation framgår av bilaga 1:1):

<i>Mkr</i>	<i>1989/1990¹</i>	<i>1990/1991</i>	<i>Budget 1991/1992</i>
Resultat efter finansiella poster	-9,7	-5,0	-5,4
Resultat före bokslutsdispositioner	-10,0	-5,5	-5,4
Resultat exklusive anslag	-9,4	-4,8	-5,3
Resultat inklusive anslag	-4,3	-3,5	-5,3

Det är som synes över hela treårsperioden - och på alla resultatnivåer - betydande förluster som redovisas. Den tilltänkta omstruktureringen måste sålunda som ett av huvudsyftena ha att häva förlustsituationen och styra in Hundskolan på en positiv och stabil resultatutveckling.

1 Inklusive djursjukhuset

5.2 Intäkter

Intäkternas fördelning på huvudtyper ger följande bild (specifikation i bilaga 1:2):

<i>Mkr</i>	<i>1989/1990</i>	<i>1990/1991</i>	<i>Budget 1991/1992</i>
<i>Huvudförsäljning</i>			
–försäljning av hundar	9,5	14,4	14,6
<i>Sidoförsäljning</i>			
–rumsuthyrning, litteratur m m	2,1	1,8	2,6
Debiterade kostnader			
–kursavgifter m m	2,7	2,1	2,6
Övriga intäkter	1,4	0,9	0,4
Intäkter totalt	15,7	19,2	20,2

Eftersom varje försåld hund i de flesta fall innebär en intäkt på 150–225 tkr, blir intäktsintjäningen mycket känslig för störningar i produktions- och leveransförmågan. Denna är i sin tur i hög grad avhängig möjligheterna att få fram godtagbara ämnen från kennelverksamheten och inköp av hundar för dressyrutveckling.

5.3 Rörelsekostnader

Rörelsekostnaderna fördelar sig på följande huvudposter (specifikation i bilaga 1:3):

<i>Mkr</i>	<i>1989/1990</i>	<i>1990/1991</i>	<i>Budget 1991/1992</i>
Produktionskostnader	3,8	4,0	3,2
Konsultkostnader o dyl	0,8	0,9	1,2
Personalkostnader	13,6	11,6	11,5
Övriga omkostnader	6,2	6,0	7,3
Rörelsekostnader totalt	24,4	22,5	23,2

De fyra största kostnadsposterna utgör en mycket avgörande del av rörelsekostnaderna:

<i>Procent</i>	<i>1989/1990</i>	<i>1990/1991</i>	<i>Budget 1991/1992</i>
Personalkostnader	56	51	50
Hireskostnader	12	15	18
Resor och transporter	6	7	7
Djursjukvård o dyl	6	7	7
Summa	80	80	82

Som synes är "Konsultkostnader o dyl" en betydande och växande post. Här in går bl a forsknings- och utvecklingskostnader för samarbetet med Lantbruksuniversitetet och kostnader för databasen Genetica.

5.4 Resultatutveckling per enhet

Enheternas resultatutveckling - där "Resultat 2" utgör resultatet efter fördelning av de stödjande enheternas (ledning, ekonomi, service) kostnader på de slutliga resultatenheterna - har varit följande (specifikationer i bilaga 2:1-2):

<i>Tkr</i>	<i>1988/1989</i>	<i>1989/1990</i>	<i>1990/1991</i>	<i>Budget 1991/1992</i>
Resultat 1				
Skolledning	-1 118	-1 220	-1 135	-1 084
Ekonomi	-1 221	-1 661	-2 123	-3 052
Service	-656	-671	-886	-775
Produktion	-1 096	-2 434	-478	-444
Utbildning	413	584	559	345
Mäss och förläggning	-301	-635	-749	-855
Summa	-3 979	-6 037	-4 812	-5 865
Resultat 2				
Produktion	-3 640	-5 402	-3 958	-4 515
Utbildning	62	229	282	-57
Mäss och förläggning	-401	-864	-1 136	-1 293
Summa	-3 979	-6 037	-4 812	-5 865

De kraftigt ökande kostnaderna på "Ekonomi" utgörs framför allt av stigande räntekostnader på grund av högre upplåning.

5.5 Produktion - resultatanalys

Resultatområdet "Produktion" är helt dominerande ur intäkts-, kostnads- och resultsynpunkt. En analys av verksamheten ger följande bild av "resultat 2" (specifikation i bilaga 3:1-3):

<i>Tkr</i>	<i>1988/1989</i>	<i>1989/1990</i>	<i>1990/1991</i>	<i>Budget 1991/1992</i>
Kennel inkl avels-planering	-2 143	-2 649	-3 811	-4 685
Fodervärdsavdelningen	-3 690	-3 077	-3 462	-3 833
Test inkl transporter m m	-1 962	-2 329	-3 437	-4 014
Nettokostnad ämnes-framtagning	-7 795	-8 055	-10 710	-12 532
Ledarhundar	2 090	1 560	1 420	1 647
Skyddshundar	787	-132	3 230	3 400
Sökhundar	1 281	1 223	2 095	2 925
Summa	-3 637	-5 404	-3 965	-4 560

Nedbrytningen av resultatområdet "Produktion" och återsummeringen ger smärre redovisningstekniska divergenser jämfört med "Resultatenheten Produktion" enligt punkt 5.4 ovan.

6 Produktionens utveckling

6.1 Tjänstehundproduktion

Tjänstehundproduktionen visar i sammandrag följande utveckling i antal hundar (specifikation i bilaga 4):

<i>Typ av hund</i>	<i>1988/1989</i>	<i>1989/1990</i>	<i>1990/1991</i>	<i>Prognos 1991/1992</i>
Ledarhundar	27	33	22	22
Skyddshundar	52	59	61	51
Sökhundar	22	13	23	16
S:a levererade hundar	101	105	106	89
Hundar till avels- ändamål	29	20	28	20
Tjänstehundproduk- tion totalt	130	125	134	109

Här kan särskilt noteras den låga målsättningen i prognosen för 1991/1992 och indikationerna tyder också på att produktionsutfallet för året blir lågt.

6.2 Valproduktion och fodervärdsbehov

Eftersom valparna normalt tillbringar tiden från 8 veckors ålder till 16–18 månader hos fodervärd, föreligger ett starkt samband mellan valproduktion och behov av fodervärdar.

Följande bild föreligger för de senaste åren:

	1988/1989	1989/1990	1990/1991	<i>Prognos</i> 1991/1992
Valproduktion				
Schäfer och labrador (avel plus inköp)	444	500	444	500
Fodervärdar				
Behov	665	750	665	750

Det bör här noteras att fodervärdar som mottagit en hund från Hundskolan (i princip som gåva) på grund av att hunden **inte** har blivit testgodkänd för dressyr (gäller ca 80 procent av ämnena), sällan ställer upp för en ny fodervärdsperiod. Detta är egentligen ganska naturligt, eftersom fodervärden genom "gåvan" fått sin hundfråga löst för många år framöver. Följden blir ett omfattande behov av nya fodervärdar varje år - och rekryteringskostnaderna för och instruktionskostnaderna gällande nya fodervärdar i paritet därmed.

7 Balansräkning 1991-06-30

Den senaste, fastställda balansräkningen 1991-06-30 för myndigheten Statens Hundscola är i sammandrag följande (specificerad version i bilaga 5):

	<i>Tkr</i>
Omsättningstillgångar	5 981
Anläggningstillgångar	2 705
Summa tillgångar	8 686
Kortfristiga skulder	11 851
Långfristiga skulder	24
Summa skulder	11 875
Verkskapital	-3 189
Summa skulder och verkskapital	8 686

Här bör framför allt noteras:

- att** verkskapitalet (egna kapitalet) uppvisar ett betydande underskott,
- att** långfristig finansiering i princip saknas och ersätts av löpande checkräkningskredit hos Riksgäldskontoret (ca 5,5 Mkr netto), vilken därför redovisas som kortfristig skuld.

8 Organisationskommitténs överväganden och förslag

8.1 Problematik och förändringskrav

I regeringens proposition 1991/92:7 konstateras att **huvudproblemen** inom Hundskolan hittills varit:

- * Svårigheter att uppfylla produktionsmålen
- * Svårigheter att uppnå positiv resultatutveckling

Problemen har såtillvida samband att högre produktivitet också skulle leda till förbättrad ekonomi.

För att rätt inse **omfattningen och styrkan av förändringsbehovet** för Hundskolan kan följande långsiktiga bild (sammanställd från material i anslagsframställningen för 1992/1993, vissa redovisningstekniska divergenser föreligger jämfört med de kompletta boksluten för några år) redovisas:

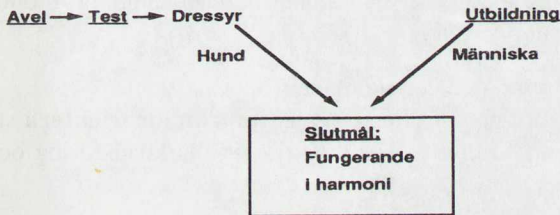
<i>Budgetår</i>	<i>Årsresultat efter räntor exkl anslag (Mkr)</i>	<i>Underskott i procent av intäkter</i>
1981/1982	-3,3	21
1982/1983	-3,6	22
1983/1984	-4,4	18
1984/1985	-5,3	26
1985/1986	-7,3	34
1986/1987	-5,1	21
1987/1988	-5,0	22
1988/1989	-4,3	19
1989/1990	-8,3	36
1990/1991	-4,4	20
Genomsnitt (ovägt)	-5,1	24

Det kan alltså konstateras att det genomsnittliga resultatunderskottet under den senaste tioårsperioden uppgått till ca 5 Mkr per år, motsvarande en "intäktsbrist" på ca 24 procent. Storleken i underskott gör att förbättringsåtgärderna måste sättas in på alla fronter.

8.1.1 Affärsidé och övergripande målsättning

Hundskolans affärsidé bör grundas på uppfattningen, att **dels** utveckla en hund genom avel, test och dressyr som svarar mot de stränga krav som måste gälla för s k högnivåhundar, **dels** utbilda den hundförare som skall utvinna hundens kompetens på ett sådant sätt, att människa och hund tillsammans fungerar i harmoni.

Grafiskt sett kan **affärsidén** uttryckas på följande sätt:



Den **övergripande målsättningen** sammanfattas sålunda att bolagiseringen av Hundskolans verksamhet bör syfta till att förena:

- * Fortsatt verksamhet av i huvudsak nuvarande karaktär med koncentrerad inriktning på produktion av tjänstehundar.
- * Genom avel, samarbete med andra hunduppfödare och inköp av dressyrämnen kontinuerligt trygga tillgången inom landet på tjänstehundar, varvid särskilt skall beaktas tillfredsställande tillgång av ledarhundar för synskadade samt vikten av övrig, angelägen försörjning av tjänstehundar.
- * Tillvaratagande, sammanhållning och utveckling av den unika kompetens inom området tjänstehundar som Hundskolan besitter.
- * Krav på lönsamhet för verksamheten som helhet.
- * I mån av resurser pröva och utvärdera möjligheter och lämplighet till expansion av verksamheten till närliggande områden avseende exempelvis andra hundtyper och annan hundanvändning, utbildning, dressyr, hundvård etc.

8.1.2 Marknadsföring och kundkontakter

Hundskolan måste konsekvent eftersträva att **marknadsorientera** sin verksamhet genom att fördjupa och förbättra sin marknadsföring och sina kundkontakter.

Detta är i och för sig ett långsiktigt arbete, som måste grundas på en väl genomtänkt strategi för hur Hundskolan vill uppfattas på marknaden, men samtidigt måste bearbetningen av problematiken påbörjas omgående.

Utgångspunkt kan lämpligen vara ett **adekvat och slagkraftigt firmamamn** för det nya aktiebolaget. Främst bör då två omständigheter understrykas, nämligen att verksamheten är riksomfattande och att företaget utgör centrum i den verksamheten, förslagsvis "Sveriges Hundcenter Aktiebolag". Detta namn skulle i stort sett sammanfalla med den redan nu använda engelska beteckningen: "The Swedish Dog Training Centre".

Registrerbarheten av lämpligt firmanamn bör provas snarast hos Patent- och Registreringsverket.

En **plan** för marknadsföringen och kundkontaktverksamheten bör utan dröjsmål utarbetas vid det nya företaget, så att olika insatser kan utformas på så sätt att dessa till karaktär och över tiden stödjer varandra.

8.1.3 Bättre utnyttjande av ämnesmaterialet samtidigt med prisdifferentiering

Ett av de för närvarande avgörande hindren för en expansion av Hundskolan är bristen på hundämnena för vidare utveckling (dressyr) till färdiga tjänstehundar.

Bakom detta ligger framför allt tre problem:

dels svårigheter att expandera volymen av utgångsämnena för testning och urval (begränsad population, beaktande av risk för inavel, generellt mycket höga krav etc),

dels den mycket höga kassationsprocenten av hundämnena (ca 80 procent kassering och endast ca 20 procent godkända),

dels vad som förefaller att vara otillräcklig differentiering i användningen av hundmaterialet, eller uttryckt på annat sätt: otillräcklig kundanpassning och prisdifferentiering.

Förbättringarna i avelsarbetet måste fortsätta, men framför allt måste ett nära samarbete med marknaden (kunderna) utvecklas, för att i samförstånd differentiera slutlig användning av hundarna, kravställande, prissättning etc. Detta måste vara en gemensam och fördelaktig målsättning för företaget, köparen och brukaren av hunden.

Beträffande försörjningen av utgångsämnena bör vidare de pågående ansträngningarna att i samarbete med mindre, inhemska uppfödare, nordiska hundskolor och engelska exportörer m fl försöka öka tillgången av dressyrämnena intensifieras.

8.1.4 Fodervärdsystemet

Som redovisats ovan finns det för närvarande ca 700 fodervärdar landet runt, som vårdar hundarna från ca 8 veckors ålder till 16–18 månader, då anlagstesterna avgör, om hunden skall gå vidare till dressyr - eller om den inte blir godkänd vid testningen - erbjudas fodervärden utan kostnad.

Med tanke på att ca 80 procent av hundarna, motsvarande över 300 hundar per år, **inte** blir godkända, föreligger här ett mycket omfattande hundmaterial som varje år skänks bort. Detta hundmaterial måste framdeles användas bättre, såsom framhållits ovan, och därigenom bidra till intäkter för Hundskolan. Det finns knappast någon anledning att betvivla, att en stor andel av de genom de rigorösa kraven och den bristande flexibiliteten i slutanvändningen av hundmaterialet kasserade hundarna, kan väl mäta sig med genomsnittet av hundar som säljs från flertalet kennlar och uppfödare landet runt - och dessa hundar säljs för ett pris av flera tusen kronor per hund.

Ett allvarligt "fel" i sammanhanget är att fodervärden egentligen inte har något incitament att medverka till att hunden testgodkänns, utan snarare har nytta av om hunden kasseras, eftersom han/hon då erbjuds hunden i princip gratis. Det är också omvittnat att fodervärdarna ofta med "sorg och beklagande" skiljs från hundarna, när dessa blivit godkända.

Eftersom hunden under den period, som den vistas hos fodervärden, utvecklar mycket av de grundegenskaper och beteenden, som den sedan bibehåller i framtiden, måste fodervärdsystemet ändras, så att fodervärden får ett reellt incitament att medverka i hundens utveckling, så att den godkänns för dressyr till "färdig hund".

Problematiken bör specialstuderas omgående för att möjliggöra ett ändrat fodervärdsystem snarast möjligt.

8.1.5 Kostnadseffektivisering

Hundskolan ger idag på många punkter intryck av att **inte** vara kostnads- och/eller resurseffektiv. Mycket talar för att det i nuvarande verksamhet finns betydande kostnadsbesparingar att göra, exempelvis avseende

transporter, hyror, uppvärmningskostnader, djursjukvård, personalkostnader, resor etc, eller att befintliga resurser kan användas till en expanderad verksamhet, främst då avseende de fasta kostnaderna (produktivitetsökning).

Mot denna bakgrund bör den blivande bolagsledningen omgående starta något av en **"kostnadsjakt"** över i princip hela verksamheten.

8.1.6 Organisation

Hundskolans verksamhet omfattar med utgångspunkt från tjänstehundarnas efterfrågade egenskaper i princip tre huvudlinjer:

		Användningsområde
*	Ledarhundar	Synskadade
*	Skyddshundar	Polisen, försvaret, vaktbolag
*	Sökhundar	Tullverket, televerket, kriminalvårdsstyrelsen m fl

Eftersom marknad och kundkrets är i princip olika för de tre hundgrupperna, liksom i stor utsträckning ämnesproduktion och dressyr, bör verksamheten **renodlas** såtillvida, att varje "gren" blir ett ansvars- och resultatområde för i princip hela kedjan från ämnesframtagning till försäljning av färdigdresserad hund. Härigenom kan kundkontakten stärkas och kundanpassning och differentiering av användning av hundmaterialet förbättras - överhuvud taget marknadsorienteringen fördjupas och ansvaret för respektive "gren" klart utläsas och utkrävas.

Renodlingen åstadkommes genom att den "produktiva" verksamheten uppdelas i **tre divisioner** med en övergripande ansvarig för varje division:

*	Division	Ledarhundar
*	Division	Skyddshundar
*	Division	Sökhundar

Inom varje division och med avseende på respektive divisions verksamhet kommer dressyr-, test-, fodervårds-, hundförarutbildnings- och marknadsföringsinsatser att bedrivas.

Kennelavdelningen avses fortsättningsvis att verka inom dels ledarhundsdivisionen (labrador), dels skyddshundsdivisionen (schäfrar), medan sökhundsdivisionen rekryterar sina dressyrämnen från de övriga divisionerna.

Beträffande forsknings- och utvecklingsinsatser inom avelsområdet bör en utvärdering göras, för att försöka utvärdera värdet av och lämplig omfattning av framtida insatser.

Mäss och förläggning bör lämpligen överlåtas på någon entreprenör, som har bättre förutsättningar att driva verksamheten ekonomiskt och med vilken Hundskolan tecknar avtal, för att säkerställa sitt behov av förlägningsplatser och förplägnad för kursdeltagare, kunder m fl.

Förhandlingar med intresserade entreprenörer bör inledas omgående enligt kommitténs uppfattning.

Den **administrativa enheten** svarar som hittills för redovisning, ekonomi, personaladministration m m, samt de uppgifter från nuvarande serviceenhet, som inte tillförs divisionerna.

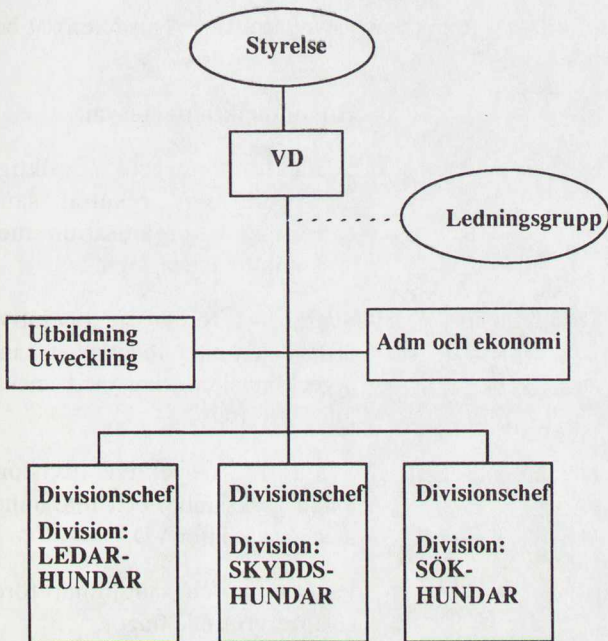
En form av **utvecklingsfunktion** bör införas för att samordna och driva de utvecklingsfrågor som inte bedrivs på divisionerna. Sannolikt bör denna funktion delas med andra uppgifter, t ex utbildningsfunktionen (se avsnitt 8.3), eftersom organisationen annars riskerar att bli alltför kostnadstung, särskilt i det känsliga initialskedet.

Beträffande **utbildningsaktiviteter** har ovan redovisats, att vad avser hundförarutbildning som gäller hundförare där hundarna har dresserats vid och levererats från Hundskolan, så sammanfaller denna till stor del med slutfasen för dressyr och leveransen av hunden. Den bör därför som hittills handhas av dressörerna, dvs av varje division för sig.

Vad gäller övrig utbildning, som är ett utomordentligt viktigt inslag i Hundskolans verksamhet - se avsnitt 8.3 nedan.

Organisationen såsom den redovisats ovan men uttryckt i **grafisk form** - bolagets ledning kommenteras under särskilt avsnitt nedan - ger följande bild:

Organisation



8.2 Bolagets ledning

Det är nödvändigt att beakta, att de föreslagna åtgärderna kräver ett kraftfullt agerande, vilket i kombination med det markerade lönsamhets-

kravet ställer höga krav på såväl ledning av förändringsarbetet som på ledning av företaget framdeles.

Verkställande direktören i bolaget bör därför primärt vara "företagsledare", medan säkerställandet av branschkunskapen kan förläggas till divisionschefsnivån.

Naturligen arbetar bolaget med en **ledningsgrupp**, bestående av VD, chefen för administration och ekonomi samt den utbildningsansvarige och de tre divisionscheferna.

Ledningsfilosofin i bolaget, inklusive styrelsen, kan något förenklat beskrivas på följande sätt:

Huvudinriktning/ansvar

Styrelsen

Svarar för företagets långsiktiga utveckling och resultat samt övergripande organisation med ansvar inför aktieägarna.

Verkställande direktören

Svarar för företagets operativa drift och totala lönsamhet samt utvecklingsinitiering med ansvar inför styrelsen.

Divisionscheferna

Svarar för respektive divisions totala verksamhet och lönsamhet med ansvar inför VD.

Ledningsgrupp

Penetrerar och samordnar företagsövergripande frågor.

8.3 Utbildning

Utbildning av hundförare m fl är ett utomordentligt viktigt inslag i Hundskolans verksamhet, bland annat för att fullfölja Hundskolans slutmål om en dresserad hund och en utbildad människa, fungerande i har-

moni, men också för utveckling av kundkontakter och företagets image på marknaden. Utbildningen blir därmed ett naturligt och "nödvändigt" inslag i Hundskolans ambition som "Sveriges Hundcenter".

Mot denna bakgrund är utbildning i vid bemärkelse av människor med avseende på deras relation till hundar en viktig del av Hundskolans affärsmarknad och bör sålunda ingå i verksamheten. I Hundskolans strävan bör därför ligga att inte bara bibehålla utan helst expandera hittillsvarande omfattning av utbildning och anslutande aktiviteter av typ "information till och kommunikation med" hundägare, exempelvis litteraturförsäljning, rådgivning etc.

Hundskolans resurser för en sådan aktivering på utbildningsområdet har nyligen åderlåtits genom den "utbrytning" och etablerande av eget bolag som några tidigare anställda vid Hundskolan genomfört. Hundskolan bör emellertid successivt och **snarast** återskapa de aktiviteter och den tjänsteförsäljning, som härigenom temporärt reducerats.

Vid återskapandet av utbildningsresurserna bör övervägas, om behovet av utvecklingsfunktion kan lösas genom en integration av denna i utbildningsenheten.

9 Resultat och produktion

9.1 Resultatöverslag 1992/1993

Det första räkenskapsåret för det nya aktiebolaget beräknas omfatta delar av åren 1992 och 1993, tillsammans tolv månader, och fortsättningsvis kallat 1992/1993.

Med avseende på denna period har en tentativ prognos gjorts för Hundskolans verksamhet för det första året i bolagsform, baserat på de förutsättningar som redovisats ovan och som följer nedan. Avsikten härmed är framför allt att få underlag för en bedömning av **om** och **hur snabbt** Hundskolan kan uppnå ett positivt resultat.

Operativt måste det nya bolaget evalvera denna överslagsberäkning till en konkret budget för 1992/1993, när de praktiska förutsättningarna här för föreligger.

Koncentrerat redovisas nedan de väsentligaste inslagen i överslagsberäkningen. Det kan i sammanhanget noteras att produktion, priser, intäkter och kostnader beräknats efter samråd med respektive ansvarig nyckelperson vid Hundskolan.

9.1.1 Produktion, priser och intäkter 1992/1993
Intäktsidan i överslagsberäkningen ger följande bild:

Tjänstehundproduktion och försäljning

<i>Huvudförsäljning</i>	<i>Antal hundar</i>		<i>Intäkter</i>
	<i>1990/91 *)</i>	<i>1992/93</i>	<i>1992/93</i>
			<i>Mkr</i>
Ledarhundar	22	25	6,0
Skyddshundar	61	63	8,6
Sökhundar	23	21	4,7
Summa	106	109	19,3
Övriga intäkter **)			3,0
Intäkter totalt			22,3

*) Senaste utfall beräknat på enahanda sätt.

**) Försäljning odresserade hundar, utbildning, hundartiklar, konsultintäkter m m.

Prisantagandena innebär i princip **oförändrade priser** i förhållande till innevarande år.

9.1.2 Kostnader

	1990/91 *)	Beräkning 1992/93
Personalkostnader	11,5	9,9 **)
Lokal- och hyreskostnader	3,3	1,9 ***)
Inköp av hundar	1,4	2,5 ****)
Resor och transporter	1,5	1,6
Djursjukvård	1,6	1,7
Övriga kostnader	3,2	4,4
Kostnader totalt	22,5	22,0

*) Senaste utfall

**) Personalförändring - se nedan

***)) Lokal- och hyreskostnaderna minskar tack vare närmare 3 000 m² mindre lokalyta på nuvarande lokaler (bl a bortfall av mäss och förläggningar) och ökar på grund nyinvesteringar (nytt valpstall ca 600 m²)

****)) För att "säkerställa" antagna volymer förutsätts ett ökat inköp av ämnen.

9.1.3 Personalförändringar

De förutsatta personalförändringarna exklusive extrapersonal kan förenklat beskrivas på följande sätt:

	<i>Personer</i>	
Anställda vid årsskiftet 1991/1992		55
Avgår:		
Motsvarande f d utbildningsavdelning	4	
Bortfall mäss och förläggning	4	-8
		47
Resursanpassning på övriga enheter sammantaget		-5
I beräkningarna förutsatt antal		42

Kommittén har grundligt prövat olika vägar för att undvika övertalighet bland Hundskolans personal. Kommittén har dock tvingats konstatera att en viss personalanpassning nedåt måste anses nödvändig, eftersom en kostnadseffektiv verksamhet inte kan inrymma nuvarande storlek på personalkostnaderna. En konkret bemanningsplan i termer av funktioner bör upprättas snarast.

I ett något längre perspektiv bör dock möjligheterna till expansion vara relativt goda, vilket då ånyo kan komma att erfordra viss resursförstärkning. Denna bör emellertid vara baserad på en redan "säkerställd" expansion.

9.1.4 Resultat 1992/1993

	<i>Mkr</i>
Intäkter enligt ovan	22,3
Kostnader enligt ovan	-22,0
Resultat efter finansiella poster	0,3

Slutsats

Resultatbedömningen utmynnar sålunda i att om ovan redovisade åtgärder och insatser genomförs på ett kraftfullt och effektivt sätt, är ett positivt resultatutfall för räkenskapsåret 1992/1993 realistiskt att uppnå för det nya aktiebolaget.

Vad gäller de närmaste två åren därefter bör en fortsatt resultatförbättring på uppskattningsvis 0,5 Mkr per år ligga inom möjligheternas gräns, främst tack vare:

- * viss volymökning som resultat av en aktivare och flexiblere marknadsföring och differentierat utnyttjande av hundmaterialet,
- * fortsatt kostnadseffektivisering,
- * bättre utnyttjande av den potentiella resurs som en effektivare fo-dervärdsorganisation utgör.

10 Mark, lokaler och investeringar

10.1 Befintliga byggnader och mark

Som antytts ovan förfogar Hundskolan i dag över ett mycket stort markområde, ca 55 hektar, och ett 20-tal byggnader med en total lokalyta om ca 6 000 m².

För den fortsatta verksamheten bör Hundskolan koncentrera sin verksamhet till ett minimum, vilket ger såväl betydande ekonomiska som arbetsmässiga fördelar. Dessutom bortfaller i skisserat förslag mäss och förläggning m m, vilket givetvis kraftigt minskar erforderlig lokalyta.

Markbehovet har uppskattningsvis antagits till ca 65 000 m², vilket kan bedömas ha ett pris på ca 2:- – 2:50 kr/m², dvs totalt ca 150 tkr.

Beträffande **befintliga** byggnader inom skisserat område bedöms följande behov, omfattande ca 3 000 m² golvyta:

Ekonomibyggnad
Dressyrhall
A-stallet
B-stallet
C-stallet
D-stallet
Sophus

Som tidigare påpekats är byggnaderna huvudsakligen av mycket enkelt slag och dessutom gamla och i dåligt skick. B-stallet som renoverades för ca fem år sedan, utgör dock ett undantag. Ett realistiskt överföringsvärde för ifrågavarande byggnader bedöms på basis av karaktär och standard utgöra **ca 1 650 tkr**.

Sammanfattningsvis skulle sålunda följande förvärvas från nuvarande ägaren, Byggnadsstyrelsen:

	<i>Pris (tkr)</i>
Mark, ca 65 000 m ²	150
Byggnader, ca 3 000 m ² golvyta	1 650
Totalt	1 800

10.2 Initialinvesteringar

Det s k valpstallet är som tidigare framhållits i klart undermåligt skick för sitt ändamål, såväl i fråga om teknisk standard och finish som vad avser arbetsmiljö, vilket gör att en ombyggnad eller upprustning inte kan anses meningsfull. En nybyggnad av ett valpstall - eventuellt i två byggnadskroppar - måste därför betraktas som nödvändig.

Överslagsberäkningar ger vid handen att investeringskostnaden för ett valpstall, inklusive erforderliga personal- och laboratorieutrymmen, och totalt omfattande ca 600 m², skulle uppgå till ca **4,8 Mkr**.

För investeringskostnaden påräknas dock ett väsentligt regionalpolitiskt stöd, vilket också delvis redan utlovats.

Beträffande de byggnader som förvärfvas från Byggnadsstyrelsen erfordras vissa ombyggnader för att möjliggöra den förutsatta, koncentrerade dispositionen av lokalerna. I samband härmed bör viss upprustning av lokalerna till acceptabel arbetsmiljö och standard i övrigt göras. Totalt bedöms dessa investeringskostnader uppgå till storleksordningen **4,5 Mkr**. Även här beräknas ett väsentligt investeringsbidrag kunna påräknas.

I det resultatöverslag som redovisats ovan, har lokalkostnaderna beräknats med utgångspunkt från vad som här förutsatts beträffande övertagande av mark och byggnader samt initialinvesteringar.

11 Överföringsvärden från myndigheten

11.1 Tillgångar

11.1.1 Omsättningstillgångar

Omsättningstillgångarna utgörs till helt avgörande del av kundfordringar samt varulager, som består av hundar, dels hos fodervärdar och dels under dressyr.

Vad gäller kundfordringar (2,5 Mkr per 1991-06-30) bör dessa överföras från myndigheten till det nya aktiebolaget till **bokförda värden** per överföringstidpunkten efter nedskrivning enligt sedvanliga regler.

Det förutsätts att hittills tillämpade värderingsregler för varulager - bland annat tidigare avstämda med Riksrevisionsverket - tillämpas också i det kommande och sista bokslutet för myndigheten Hundskolan i samband med överföringen till det nya aktiebolaget.

Därvid uppkommande **bokfört värde**, som sannolikt blir något högre än per 1991-06-30 (1,8 Mkr) på grund av Rikspolisstyrelsens förskjutning av uttaget av skyddshundar, bör utgöra överföringsvärde till aktiebolaget.

11.1.2 Anläggningstillgångar

Anläggningstillgångarna i myndigheten visade per 1991-06-30 följande värden:

	<i>Mkr</i>
Hundar för avelsändamål	0,9
Maskiner och inventarier	1,8
Totalt	2,7

Hundar för avelsändamål avskrivs under en period av fem år från ett anskaffningsvärde på normalt 20 tkr. Överföringsvärdet från myndigheten bör vara **bokfört värde** efter sedvanlig avskrivning.

Maskiner och inventarier per 1991-06-30 fördelar sig på följande huvudposter:

	<i>Mkr</i>	<i>Avskrivningstid</i>
Fordon	0,3	5 år
Databas HS	0,7	5 år
RPS-förläggning	0,6	10 år
Övrigt	0,2	
	<u>1,8</u>	

Av dessa tillgångar bör **RPS-förläggningen** inte tas över av aktiebolaget, eftersom detta är en förläggningstillgång och dessutom ligger utanför det för Hundskolan tilltänkta framtida området.

Övriga maskiner och inventarier bör övertas av aktiebolaget till **bokfört värde** efter vederbörlig ytterligare avskrivning.

11.2 Skulder

11.2.1 Kortfristiga skulder

Från de kortfristiga skulderna bör brytas ut **skulden till Riksgäldskontoret**, som per 1991-06-30 uppgick till ca 5,6 Mkr netto. Denna skuld, som per överföringstidpunkten från myndigheten, sannolikt kommer att vara väsentligt högre, förutsätts att i ett första steg i enlighet med intentionerna i proposition 1991/92:25 ersättas av ett särskilt statligt lån på erforderligt belopp, men **bör på sikt omläggas** till en marknadsmässig, normal långfristig upplåning.

Övriga kortfristiga skulder bör övertas av aktiebolaget till **bokförda värden**, om inte annat följer av särskilda omständigheter.

11.2.2 Långfristiga skulder

Här förelåg per 1991-06-30 endast **C Malmqvists donation** för utbildning av ledarhundsdressörer, som bör överföras till aktiebolaget till **bokfört värde**.

12 Tentativ balansräkning och kapitalisering av aktiebolaget

12.1 Tentativ balansräkning

Med utgångspunkt från vad ovan framhållits angående överföringsvärden m m mellan myndigheten och det nya aktiebolaget kan följande tentativa och komprimerade initialbalansräkning för bolaget uppställas - med uppskattade värden (grova tal) per överföringstidpunkten "våren 1992":

	<i>Mkr</i>
Likvida medel	1,5
Kundfordringar	2,5
Varulager (hundar)	2,0
S:a omsättningstillgångar	6,0
 Hundar för avelsändamål	1,0
Maskiner och inventarier	0,9
Byggnader	1,65
Mark	0,15
S:a anläggningstillgångar	3,7
 Summa tillgångar	9,7
 Kortfristiga skulder	2,2
Långfristigt finansierings- och kapitaliseringsbehov	7,5
Summa skulder och eget kapital	9,7

12.2 Finansierings- och kapitaliseringsbehov

Som framgår av ovanstående initialbalansräkning kan det sammanlagda behovet av extern finansiering och eget kapital bedömas till storleksordningen 7,5 Mkr.

De tillkommande investeringarna för nytt valpstall och ombyggnader förutsättes låne- och bidragsfinansieras vid aktuell tidpunkt.

En **soliditet på ca 20 procent** kan bedömas både nödvändig och lämplig, vilket ställer ett krav på **eget kapital** (aktiekapital plus reservfond) på **2,0 Mkr**.

Återstående, **externt finansieringsbehov** uppgår sålunda till **5,5 Mkr**.

Beloppet ifråga är också den lånemedverkan som Hundskolan behöver för att betala den köpeskilling som med redovisade förutsättningar skall erläggas av aktiebolaget (köparen) till staten (säljaren) enligt följande:

	<i>Mkr</i>	
<i>Förvärv av omsättningstillgångar</i>		
– Kundfordringar	2,5	
– Varulager	2,0	4,5
<i>Förvärv av anläggningstillgångar</i>		
– Hundar för avelsändamål	1,0	
– Maskiner och inventarier	0,9	
– Fastigheter	1,8	3,7
Köpeskilling brutto		8,2
Avgår:		
Övertagande av kortfristiga skulder		-2,2
Köpeskilling netto (att betala)		6,0

Köpeskillingen betalas av aktiebolaget på följande sätt:

	<i>Mkr</i>
Utnyttjande av "överskott" i egen likviditet (inbetalt eget kapital 2,0 minus förutsatt likviditet 1,5)	0,5
Lån	5,5
	6,0

Av proposition 1991/92:25 framgår att "staten erbjuder samtidigt bolaget ett lån på ett belopp motsvarande denna köpeskillning" (bilaga 4, sid 12).

Aktiebolaget bör alltså påkalla hos staten att erhålla ett dylikt **särskilt lån på 5,5 Mkr** - eller rätteligen det belopp som med överföringstidpunktens definitiva siffror blir aktuellt. Detta innebär samtidigt - om man bortser från att beloppet skall anpassas - att Hundskolans nuvarande statliga kredit hos Riksgäldskontoret kommer att hos aktiebolaget ersättas av en annan statlig kredit, nämligen det särskilda lånet från staten i samband med betalning av köpeskillingen.

När detta statliga lån skall amorteras - i varje fall om det skall på en gång återbetalas - uppstår ett externt, marknadsmässigt upplåningsbehov för aktiebolaget.

Man kan därvid inte utesluta att aktiebolaget kan få svårigheter att ställa egna tillräckliga, bankmässiga säkerheter för lånet. Behov av någon form av extern säkerhet - ägarborgen eller liknande - för **del** av upplåningen kan då bli aktuell.

Mot ovanstående bakgrund beräknar vi aktiebolagets initiala, långfristiga finansiering och kapitalisering enligt följande, som tillsammans med kortfristiga skulder på 2,2 Mkr utgör passivsidan i initialbalansräkningen:

		<i>Mkr</i>
<i>Långfristiga skulder</i>		
Lån från staten		5,5
<i>Eget kapital</i>		
Aktiekapital	1,65	
Reservfond	0,35	2,0
Summa långfristiga skulder och eget kapital		7,5

Det bör observeras att initialbalansräkningens värden är approximativa och att definitiva värden kan fastställas först vid överföringstidpunkten.

13 Aktiebolagets ägarstruktur

Som framgår av proposition 1991/92:7 (sid 6) förutsätts ombildningen av Hundskolan från myndighet till aktiebolag ägarmässigt ske på så sätt, att möjlighet "öppnas för fler ägare än staten att ingå i bolaget". Samtidigt markeras att "staten kommer att inneha aktiemajoriteten i bolaget...".

En ur marknadsmässig, operativ och styrelsemässig synpunkt eftersträ-
vansvärd ägarkrets torde vara en blandning av stat, kommun, anställda
och övriga intressenter.

Mellan ägarna bör någon form av ägaröverenskommelse upprättas, som
ger riktlinjer för ägarnas roll inbördes och till bolaget samt grundprinci-
per för hantering av uppkommande överskott eller underskott i aktiebo-
laget m m.

14 Avveckling av myndigheten statens hundscola

14.1 Underskott i verkskapitalet

Per 1991-06-30 redovisade Hundskolan ett rörelsemässigt underskott i verkskapitalet på **3,5 Mkr**.

För budgetåret 1991/1992 beräknar myndigheten enligt redovisning i anslagsframställning för budgetåret 1992/1993 ett underskott i verksamheten för det förstnämnda budgetåret på **2,4 Mkr** före anslag.

Med utgångspunkt från den gångna delen av budgetåret och bedömning av återstående del, kan det emellertid inte uteslutas att underskottet för hela budgetåret 1991/1992 kan komma att bli inte oväsentligt större, om verksamheten pågår i myndighetsform till budgetårets slut.

Det ackumulerade underskottet i verkskapitalet per 1992-06-30 skulle därmed komma att uppgå till **ca 6 Mkr eller mera**.

Något beaktande av här ifrågavarande underskott har **inte** gjorts vid beräkningarna avseende etablering av det nya aktiebolaget för Hundskolan.

14.2 Myndighetens arkiv

Arkivet, tillhörigt myndigheten statens hundscola, faller under Riksarkivets överinseende.

Det förutsätts här att som brukligt vid dylika förändringar, staten genom Riksarkivet eller annan myndighet, i särskild ordning träffar avtal med det nya aktiebolaget, som ger detta tillgång på ett praktiskt sätt till alla allmänna handlingar, som erfordras för att aktiebolaget på bästa sätt skall kunna bedriva sin verksamhet.

14.3 Tidpunkt för övergång från myndighet till aktiebolag

Från nuvarande utgångspunkter bedöms **1 maj 1992** vara en realistisk tidpunkt för överföring av verksamheten vid Hundskolan från myndighet till aktiebolag.

15 Kommitténs slutsatser

Organisationskommittén konstaterar, att Hundskolans genomsnittliga underskott, exklusive anslag, under den senaste tioårsperioden uppgått till ca 5 Mkr per år, motsvarande en "intäktsbrist" på ca 24 procent, samt att storleken i underskott gör att förbättringsåtgärderna måste sättas in "på alla fronter".

En effektivare organisation med renodling av verksamheten i divisionerna Ledarhundar, Skyddshundar och Sökhundar bedöms som nödvändig, liksom att kommittén anser att en kraftfull ledning av såväl förändringsarbetet som det operativa arbetet framdeles är av avgörande betydelse.

Den **övergripande framtida målsättningen** sammanfattar kommittén sålunda, att bolagiseringen av Hundskolans verksamhet bör syfta till att förena:

- * Fortsatt verksamhet av i huvudsak nuvarande karaktär med koncentrerad inriktning på produktion av tjänstehundar.
- * Genom avel, samarbete med andra hunduppfödare och inköp av dressyrämnen kontinuerligt trygga tillgången inom landet på tjänstehundar, varvid särskilt skall beaktas tillfredsställande tillgång av ledarhundar för synskadade samt vikten av övrig, angelägen försörjning av tjänstehundar.
- * Tillvaratagande, sammanhållning och utveckling av den unika kompetens inom området tjänstehundar som Hundskolan besitter.
- * Krav på lönsamhet för verksamheten som helhet.
- * I mån av resurser pröva och utvärdera möjligheter och lämplighet till expansion av verksamheten till närliggande områden avseende exempelvis andra hundtyper och annan hundanvändning, utbildningsområdet, dressyr, hundvård etc.

Organisationskommittén understryker vidare:

- att** Hundskolan måste konsekvent eftersträva att marknadsorientera sin verksamhet,
- att** ansträngningar måste göras för att uppnå ett bättre utnyttjande av hundmaterialet genom bl a fördjupat samarbete med kunderna och större flexibilitet vid användningen av hundmaterialet samt prisdifferentiering i försäljningsledet,
- att** fodervärdssystemet måste förändras så att incitament uppkommer för fodervärdarna att bidra till utveckling av hundarna med avsikt att dessa i större utsträckning än i dag blir godkända för dressyr till färdig tjänstehund,
- att** mäss och förläggning lämpligen bör överlätas på någon entreprenör,
- att** vad avser utbildningsenheten som temporärt åderlåtits på resurser, denna successivt och snarast bör återskapas - och helst stärkas som stöd till företagets profil som "Sveriges Hundcenter".

Kommittén har studerat möjligheterna för Hundskolan om och när positiv resultatnivå kan uppnås och därvid kommit fram till följande **slutsats**:

Under förutsättning att ovan redovisade åtgärder och insatser genomförs på ett kraftfullt och effektivt sätt, är ett positivt resultatutfall för räkenskapsåret 1992/1993 realistiskt att uppnå för det nya aktiebolaget.

Vad gäller de närmaste två åren därefter bör en fortsatt resultatförbättring på uppskattningsvis 0,5 Mkr per år ligga inom möjligheternas gräns, främst tack vare:

- * viss volymökning som resultat av en aktivare och flexiblare marknadsföring och differentierat utnyttjande av hundmaterialet,
- * fortsatt kostnadseffektivisering,
- * bättre utnyttjande av den potentiella resurs som en effektivare fodervärdsorganisation utgör.

Kommittén har i sina överväganden förutsatt bl a:

- att** mark och byggnader kan förvärfvas på i princip angivna villkor,
- att** överföring av andra tillgångar från myndigheten sker till bokförda värden,
- att** skisserad anpassning av personalresurserna sker,
- att** eget kapital tillskjutes aktiebolaget med 2 Mkr,
- att** ett särskilt statligt lån ställs till aktiebolagets förfogande motsvarande del av köpeskillingen vid förvärv av tillgångar.

Det är enligt kommittén viktigt att i sammanhanget observera, att föreslagna åtgärder och insatser skall betraktas som en "**helhet**" - en splitt-ring därav kan enligt kommitténs uppfattning äventyra ett positivt utfall.

Kommittén har noterat att underskottet i verkskapital i myndigheten statens hundskola, som inklusive underskottet per 1991-06-30 på ca 3,5 Mkr ackumulerat per halvårsskiftet 1992 kan komma att överstiga 6 Mkr, löses i särskild ordning i enlighet med intentionerna i proposition 1991/92:25.

Från nuvarande utgångspunkter bedömer organisationskommittén att 1 maj 1992 är en realistisk tidpunkt för överföring av verksamheten vid Hundskolan från myndighet till aktiebolag.

Resultaträkningar 1989/1990–1991/1992 *)

<i>Belopp i tkr</i>	<i>1989/1990</i>	<i>1990/1991</i>	<i>Budget 1991/1992</i>
<i>Rörelsens intäkter</i>			
Hundar	9 494	14 429	14 630
Övriga intäkter	6 210	4 751	5 538
Summa	15 704	19 180	20 168
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Produktionskostnader	3 763	4 052	3 194
Konsulter m fl	803	900	1 220
Personalkostnader	13 555	11 586	11 528
Hyror	2 838	3 325	4 082
Resor och transporter	1 546	1 536	1 689
Övriga kostnader	1 850	1 145	1 484
Summa	-24 355	-22 544	-23 197
Resultat före avskrivningar	-8 651	-3 364	-3 029
Avskrivning enligt plan	-804	-988	-988
Rörelseresultat efter avskrivningar	-9 455	-4 352	-4 017
<i>Räntor</i>			
Intäktsräntor	16	8	-
Kostnadsräntor	-279	-624	-1 375
Räntenetto	-263	-616	-1 375
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader	-9 718	-4 968	-5 392
<i>Extraordinära intäkter och kostnader</i>			
Extraordinära intäkter	-	21	-
Extraordinära kostnader	-304	-528	-
Summa	-304	-507	-
Resultat före bokslutsdispositioner	-10 022	-5 475	-5 392
<i>Bokslutsdispositioner</i>			
Förändring avelshundar	360	560	-
Förändring lagerreserv	265	103	103
Summa	625	663	103
Resultat exklusive anslag	-9 397	-4 812	-5 289
Anslag	5 101	1 301	-
Resultat inklusive anslag	-4 296	-3 511	-5 289

*) Myndigheten

Intäktsspecifikationer 1989/1990–1991/1992 *)

<i>Belopp i tkr</i>	<i>1989/1990</i>	<i>1990/1991</i>	<i>Budget 1991/1992</i>
Huvudförsäljning			
Skyddshundar	1 926	4 500	4 500
Ledarhundar	3 744	3 800	4 400
Narkotikahundar	1 583	1 925	2 200
MP-hundar	–	1 418	1 680
Röthundar	528	1 106	675
Mögelhundar	311	523	225
Övriga tjänstehundar	1 174	935	850
Övriga hundar	228	222	100
Summa	9 494	14 429	14 630
Sidoförsäljning			
Rumsuthyrning	650	963	1 268
Litteratur och publikationer	823	580	972
Övrigt	610	272	349
Summa	2 083	1 815	2 589
Debiterade kostnader			
Kursavgifter	2 121	1 664	1 974
Övrigt	613	365	625
Summa	2 734	2 029	2 599
Övriga intäkter			
Gemensamt (Televerket)	–	600	–
Konsultintäkter	95	162	30
Övrigt	1 298	145	320
Summa	1 393	907	350
Summa rörelsens intäkter	15 704	19 180	20 168

*) Myndigheten

Rörelsekostnader 1989/1990–1991/1992 *)

<i>Belopp i tkr</i>	<i>1989/1990</i>	<i>1990/1991</i>	<i>Budget 1991/1992</i>
Produktionskostnader			
Inköp av hundar	887	1 354	300
Livsmedel, hundfoder m m	729	599	297
Djursjukvård	1 507	1 581	1 643
Övrigt	640	518	954
Summa	3 763	4 052	3 194
<i>Konsultkostnader o dyl</i>			
Konsultkostnader	739	830	920
Övriga köpta tjänster	64	70	300
Summa	803	900	1 220
<i>Personalkostnader</i>			
Fast personal	11 681	10 092	11 020
Övrig personal	1 874	1 494	508
Summa	13 555	11 586	11 528
<i>Övriga omkostnader</i>			
Hyror	2 838	3 325	4 082
Reparationer	170	159	204
Resor och transporter	1 546	1 536	1 689
Administrativa omkostnader	1 008	842	854
Övriga omkostnader	672	144	426
Summa	6 234	6 006	7 255
Summa rörelsekostnader	24 355	22 544	23 197

*) Myndigheten

Resultatutveckling per enhet 1988/89 – 1991/92 *

Totalt

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92 **
Intäkter		15 139	15 640	21 090	20 938
Kostnader		19 118	21 677	25 902	26 803
<i>Resultat</i>		-3 979	-6 037	-4 812	-5 865

Skolledning

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92
Intäkter		0	0	3	0
Kostnader		1 118	1 220	1 138	1 084
<i>Resultat 1</i>		-1 118	-1 220	-1 135	-1 084
Adm pålägg		0	0	0	0
Resultat 2		0	0	0	0

Ekonomi

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92
Intäkter		405	119	82	65
Kostnader		1 626	1 780	2 205	3 117
<i>Resultat 1</i>		-1 221	-1 661	-2 123	-3 052
Adm pålägg		0	0	0	0
Resultat 2		0	0	0	0

Service

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92
Intäkter		323	431	333	534
Kostnader		979	1 102	1 219	1 309
<i>Resultat 1</i>		-656	-671	-886	-775
Adm pålägg		0	0	0	0
Resultat 2		0	0	0	0

Produktion

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92 **
Intäkter		11 981	12 254	17 443	17 207
Kostnader		13 077	14 688	17 921	17 651
<i>Resultat 1</i>		-1 096	-2 434	-478	-444
Adm pålägg		2 544	2 969	3 480	4 071
Resultat 2		-3 640	-5 403	-3 958	-4 515

Utbildning

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92
Intäkter		2 217	2 339	1 985	2 086
Kostnader		1 804	1 755	1 426	1 741
<i>Resultat 1</i>		413	584	559	345
Adm pålägg		351	355	277	402
Resultat 2		62	229	282	-57

Mäss och förläggning

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92
Intäkter		213	497	1 244	1 046
Kostnader		514	1 132	1 993	1 901
<i>Resultat 1</i>		-301	-635	-749	-855
Adm pålägg		100	229	387	438
Resultat 2		-401	-864	-1 136	-1 293

Adm pålägg	%	19,45	20,21	19,42	23,06
------------	---	-------	-------	-------	-------

*) Exklusive interna poster och anslag samt exklusive djursjukhuset.

**) Budget

Produktion – resultatanalys 1988/89 – 1991/92 *

Totalt

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92 **
Intäkter		11 984	12 254	17 442	17 196
Kostnader		15 621	17 658	21 407	21 756
Resultat		-3 637	-5 404	-3 965	-4 560

Kennel inkl avelsplanering

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92
Intäkter		143	365	575	0
Kostnader		1 914	2 507	3 673	3 807
Resultat 1		-1 771	-2 142	-3 098	-3 807
Adm pålägg		372	507	713	878
Resultat 2		-2 143	-2 649	-3 811	-4 685

Fodervärdsavd

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92
Intäkter		713	855	900	1 002
Kostnader		3 686	3 271	3 653	3 929
Resultat 1		-2 973	-2 416	-2 753	-2 927
Adm pålägg		717	661	709	906
Resultat 2		-3 690	-3 077	-3 462	-3 833

Test inkl trpt m m

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92
Intäkter		2 134	2 202	1 698	966
Kostnader		3 429	3 769	4 300	4 047
Resultat 1		-1 295	-1 567	-2 602	-3 081
Adm pålägg		667	762	835	933
Resultat 2		-1 962	-2 329	-3 437	-4 014

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92 **)
Totalkostnad netto ämnesframtagning		7 795	8 055	10 710	12 532

Ledarhundar

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92 **)
Intäkter		4 526	4 598	4 655	4 860
Kostnader		2 039	2 527	2 709	2 611
Resultat 1		2 487	2 071	1 946	2 249
Adm pålägg		397	511	526	602
Resultat 2		2 090	1 560	1 420	1 647
Lev antal hundar		22	20	22	20

Skyddshundar

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92
Intäkter		2 339	1 761	5 362	5 550
Kostnader		1 299	1 575	1 785	1 747
Resultat 1		1 040	186	3 577	3 803
Adm pålägg		253	318	347	403
Resultat 2		787	-132	3 230	3 400
Lev antal hundar		29	18	53	37

Sökhundar

	<i>Tkr</i>	88/89	89/90	90/91	91/92 **)
Intäkter		2 129	2 473	4 252	4 818
Kostnader		710	1 040	1 806	1 538
<i>Resultat 1</i>		1 419	1 433	2 446	3 280
Adm pålägg		138	210	351	355
Resultat 2		1 281	1 223	2 095	2 925
Lev antal hundar		15	18	20	18

Lev totalt antal hundar från dressyrgrupperna		66	56	95	75
Adm pålägg	%	19,45	20,21	19,42	23,06

*) Exklusive interna poster och anslag samt exklusive djursjukhuset.

**) Budget

Tjänstehundproduktion

<i>Typ av hund</i>	<i>1988/1989</i>	<i>1989/1990</i>	<i>1990/1991</i>	<i>Prognos 1991/1992</i>
Ledar	27	33	22	22
Polis	36	40	40	30
Narkotika	10	10	11	10
Röt	4	2	6	3
Mögel	1	1	3	1
Bomb	7	0	3	2
Väktar	5	5	4	5
Vakt	2	2	3	2
MP	7	10	13	12
Tjänstehund II (vakt)	2	2	1	2
S:a levererade hundar	101	105	106	89
Hundar för avelsändamål	29	20	28	20
Tjänstehund- produktion totalt	130	125	134	109

Hundskolan

Balansräkning 1991-06-30

	<i>Tkr</i>
Kassa	44
Fordran på statsverket	1 331
Kundfordringar	2 479
Övriga fordringar	330
Förskott	29
Varulager	1 768
Omsättningstillgångar	5 981
 Anläggningstillgångar	 2 705
 Summa tillgångar	 8 686
 Skuld till Riksgäldskontoret	6 894
Leverantörsskulder	3 055
Personalens källskatt	215
Övriga skatteskulder	639
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	196
Övriga kortfristiga skulder	754
Övriga erhållna förskott	98
Kortfristiga skulder	11 851
 Donationsmedel	24
Långfristiga skulder	24
 Balanserat resultat	323
Årets resultat	-3 512
Verkskapital	-3 189
 Summa skulder och verkskapital	 8 686



Dir. 1991:84

Organisationskommitté inför ombildning av statens hundskola till aktiebolag

Dir. 1991:84

Beslut vid regeringssammanträde 1991-09-12

Statsrådet Lindqvist anför.

Mitt förslag

Jag föreslår att en organisationskommitté tillkallas med uppgift att inleda och under förbehåll av riksdagens godkännande slutföra nödvändiga förberedelser inför ombildningen av statens hundskola till aktiebolag.

Bakgrund

I prop. 1991/92:7 om ombildning av statens hundskola till aktiebolag har regeringen föreslagit riksdagen att hundskolan upphör som myndighet och ombildas till aktiebolag snarast efter den 1 januari 1992, dock senast den 1 juli 1992.

Uppdraget

Av propositionen framgår att det behövs en genomgripande strukturförändring av verksamheten för att förbättra förutsättningarna för tjänstehundsproduktionen. Det föreslagna bolaget måste ges finansiella och organisatoriska förutsättningar att genomföra de förändringar som krävs för att uppfylla uppsatta produktionsmål och uppnå en positiv resultatutveckling. En ombildning till bolag omfattar också många ekonomiska och administrativa frågor som bör vara analyserade och utredda inför bolagsbildningen.

En organisationskommitté bör därför tillkallas för att inleda och, under förbehåll av riksdagens godkännande av propositionen 1991/92:7, slutföra nödvändiga förberedelser inför ombildningen av statens hundskola till aktiebolag. Vad som anges i propositionen skall vara utgångspunkt för kommitténs arbete.

Därjämte skall beaktas vad som framkommer vid riksdagsbehandlingen av propositionen.

En av regeringen tillkallad särskild utredare överlämnade i februari 1991 rapporten Statens hundskola, översyn av utvecklingsmöjligheter (dnr S91/845/H). Utredarens bedömning av problem och utvecklingsmöjligheter redovisas i propositionen och bör också utgöra underlag för kommitténs arbete.

I kommitténs arbete skall det ingå att förbereda den föreslagna bolagsbildningen genom att utarbeta förslag till organisations- och verksamhetsplan, budget samt kontoplan liksom förslag om ekonomisk styrning i övrigt. Kommittén har vidare att ta ställning till frågor av ekonomisk och administrativ art, innefattande översyn bl.a. av redovisningssystem, lokaler, utrustning m.m. Kommitténs arbete kan också komma att gälla åtgärder i samband med myndighetens avveckling.

En särskild fråga i detta sammanhang gäller hanteringen av myndighetens arkiv vilken bör belysas av kommittén.

Information och marknadsföring bör förberedas liksom kontakter med andra hundproducenter i Sverige för bl.a. ett utökat samarbete kring avelsfrågor.

Samråd skall ske med myndighetens styrelse och ledning bl.a. vad avser styrelsens åtgärder i syfte att reducera det ekonomiska underskottet i den pågående rörelsen. Samråd skall också ske med berörda avnämare. Kommittén skall fortlöpande informera berörda huvudorganisationer om sitt arbete samt ge dessa tillfälle att framföra synpunkter. Uppdraget skall också genomföras i nära samarbete med personalen och på ett sådant sätt att dess kunskaper och idéer om en positiv verksamhetsutveckling tas tillvara.

Kommitténs förslag till organisation, verksamhetsinriktning och därmed sammanhängande frågor skall redovisas till regeringen senast den 1 december 1991. Kommitténs arbete bör vara avslutat senast den 15 januari 1992.

Hemställan

Med hänvisning till vad jag nu anført hemställer jag att regeringen be-
myndigar det statsråd som har till oppgift att føredra årenden som rår
månnskør med handikapp

att tillkalla en organisationskommitté – omfattet av kommittéførord-
ningen (1976:119) – med høgst 4 ledamøter med oppgift att inleda og
under førbehåll av riksdagens godkånning slutførå nødviendinga førberedel-
ser inför ombildningen av statens hundskola till aktiebolag,

att utse en av ledamøterna att vara ordførande,

att besluta om sakkunniga, eksperter, sekretærer og annat bitræde åt
kommittén.

Beslut

Regeringen ansluter sig till fòredragandens øvervåganden og bifaller hans
hemställan.

(Socialdepartementet)

The first of these is the fact that the
 government has been unable to
 maintain a stable exchange rate.
 This has led to a loss of confidence
 in the currency and a consequent
 depreciation of the value of the
 pound sterling. The second is the
 fact that the government has been
 unable to control inflation. This
 has led to a rise in the price level
 and a consequent loss of purchasing
 power. The third is the fact that
 the government has been unable to
 control the balance of payments.
 This has led to a persistent
 current account deficit and a
 consequent loss of foreign
 reserves.

The government has been unable to
 control the balance of payments.

Statens offentliga utredningar 1992

Kronologisk förteckning

1. Frihet – ansvar – kompetens. Grundutbildningens villkor i högskolan. U.
2. Regler för risker. Ett seminarium om varför vi tillåter mer föroreningar inne än ute. M.
3. Psykiskt stördas situation i kommunerna –en probleminventering ur socialtjänstens perspektiv. S.
4. Psykiatri i Norden –ett jämförande perspektiv. S.
5. Koncession för försäkringssammanslutningar. Fi.
6. Ny mervärdesskattelag.
 - Motiv. Del 1.
 - Författningstext och bilagor. Del 2. Fi.
7. Kompetensutveckling - en nationell strategi. A.
8. Fastighetstaxering m.m. – Bostadsrätter. Fi.
9. Ekonomi och rätt i kyrkan. C.
10. Ett nytt bolag för rundradiosändningar. Ku.
11. Fastighetsskatt. Fi.
12. Konstnärlig högskoleutbildning. U.
13. Bundna aktier. Ju.
14. Mindre kadmium i handelsgödsel. Jo.
15. Ledning och ledarskap i högskolan – några perspektiv och möjligheter. U.
16. Kroppen efter döden. S.
17. Den sista undersökningen – obduktionen i ett psykologiskt perspektiv. S.
18. Tvångsvård i socialtjänsten – ansvar och innc håll. S.
19. Långtidsutredningen 1992. Fi.
20. Statens hundscola. Ombildning från myndighet till aktiebolag. S.

Statens offentliga utredningar 1992

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

Bundna aktier. [13]

Socialdepartementet

Psykiskt stördas situation i kommunerna

– en probleminventering ur socialtjänstens perspektiv. [3]

Psykiatri i Norden – ett jämförande perspektiv. [4]

Kroppen efter döden. [16]

Den sista undersökningen – obduktionen i ett psykologiskt perspektiv. [17]

Tvångsvård i socialtjänsten – ansvar och innehåll. [18]

Statens hundscola. Ombildning från myndighet till aktiebolag. [20]

Finansdepartementet

Koncession för försäkringssammanslutningar. [5]

Ny mervärdesskattelag.

– Motiv. Del 1.

– Författningstext och bilagor. Del 2. [6]

Fastighetstaxering m.m. – Bostadsrätter. [8]

Fastighetsskatt. [11]

Långtidsutredningen 1992. [19]

Utbildningsdepartementet

Frihet – ansvar – kompetens. Grundutbildningens villkor i högskolan. [1]

Konstnärlig högskoleutbildning. [12]

Ledning och ledarskap i högskolan – några perspektiv och möjligheter. [15]

Jordbruksdepartementet

Mindre kadmium i handelsgödsel. [14]

Kulturdepartementet

Ett nytt bolag för rundradiosändningar. [10]

Arbetsmarknadsdepartementet

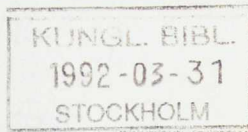
Kompetensutveckling - en nationell strategi. [7]

Civildepartementet

Ekonomi och rätt i kyrkan. [9]

Miljö- och naturresursdepartementet

Regler för risker. Ett seminarium om varför vi tillåter mer föreningarna inne än ute. [2]



ALLMÄNNA FÖRLAGET

BESTÄLLNINGAR: ALLMÄNNA FÖRLAGET, KUNDTJÄNST, 106 47 STOCKHOLM,
TEL: 08-739 96 30, FAX: 08-739 95 48.
INFORMATIONSBOKHANDELN, MALMTORGSGATAN 5 (VID BRUNKEBERGSTORG), STOCKHOLM.

ISBN 91-38-10993-X
ISSN 0375-250X