



Balansmästarna

- Så stärker kommunala bolag det lokala näringslivet

sobona
Kommunala företagens
arbetsgivarorganisation



Förord

En lindanserska har inte råd att tappa koncentrationen och måste alltid vara fokuserad på att ta rätt beslut vid rätt tidpunkt. Detta är också helt avgörande för de som styr, driver och utvecklar kommunala bolag.

Att ständigt befinna sig i balansakten mellan att leverera affärsmässighet och samhällsnytta, att vara resurseffektiv samtidigt som man bidrar till det hållbara samhällsbygget, är det som gör våra medlemmar unika. Även om affärsmässig samhällsnytta är de kommunala bolagens styrka är det också deras utmaning. Det är en konst att styra mot båda dessa mål samtidigt, därför är det extra viktigt att de har rätt förutsättningar för att kunna genomföra sina uppdrag på bästa sätt. Det innebär tydlighet kring vem som styr, vilka verksamhetsmålen är och hur målen ska uppnås.

Med sin hybridform besitter kommunala bolag stor potential och en möjlighet att verka mer långsiktigt, snabbfotat och effektivt. Men komplexiteten bäddar även för utmaningar. Det handlar bland annat om kritik gällande att kommunala bolag bidrar till osund konkurrens genom att bedriva verksamhet som egentligen borde skötas av det privata näringslivet.

Syftet med denna rapport är att titta närmare på den kritiken och undersöka vad den grundar sig i. Vad finns det för oklarheter? Finns det missförstånd som kan redas ut? Går det att jobba mer proaktivt med dessa frågor? Och vad säger egentligen lagen? Vi vill också passa på att öka kunskapen kring hur man som ägare till kommunala bolag kan tänka för att minska risken för osund konkurrens.



Trots vissa utmaningar är kommunala bolag en organisationsform som uppskattas. Antalet kommunala bolag ökar kontinuerligt och i en Demoskopundersökning framkommer det att 8 av 10 kommunpolitiker har en positiv inställning till kommunala bolag. De är ett sätt att organisera samhällsviktig verksamhet på ett affärsmässigt sätt som går tillbaka till mitten av 1800-talet och i takt med att antalet kommunala bolag ökar har även verksamhetsområdena utökats. Från gasverk, vattenledningsverk och elektricitetsverk till exempelvis omsorgsbolag, museum och stadsnät. Det finns idag cirka 2200 kommunalt eller regionalt ägda bolag.

Vår förhoppning med denna rapport är att nyansera debatten om osund konkurrens, öka kunskapen och tydliggöra vad som faktiskt gäller. Det finns gott om exempel på kommuner och regioner som har en aktiv ägarstyrning och välfungerande dialoger med det lokala näringslivet, vilket är en förutsättning för att både utveckla och gynna det privata näringslivet. Fler måste lära sig av dem för att stärka den lokala marknaden och bidra till sund konkurrens. Genom att följa deras exempel kan kommunala bolag fortsätta skapa samhällsnytta i Sverige nu – och en lång tid framöver.



Per Nordenstam, vd

Innehåll

Balansmästarna	1
Förord.....	2
Sammanfattning	5
Vanliga missförstånd om kommunala bolag.....	7
Förvaltning, kommunalt bolag eller privat - vilken driftsform ska man använda till vad?	11
Prissättning i kommunala bolag.....	13
Från verkligheten: Mölndal Energi bygger där ingen annan vill	17
Från verkligheten: Friskvård som skapar samhällsnytta	20
Från verkligheten: Kaffe och kommunala bolag	23
Från verkligheten: Kommunen lägger fiber åt alla.....	25
Så kan kommunala bolagens inkluderande kompetensförsörjning stärka det privata näringslivet.....	28
Att stödja det lokala näringslivet.....	30
10 tips till kommunala bolag och dess ägare	33
Till sist.....	38

Rapporten är producerad av Sobona 2024.

Produktion: Advant.

Texter: Sobona och Westander. Stort tack till alla medverkande!

Foton: Kate Gabor, Susanne Samuelsson, Fyrishov, Richard Olausson, Skvader Media, och Sala kommun.



Sammanfattning

I denna rapport har vi samlat fakta om kommunala bolag och deras roll på marknaden utifrån ett konkurrensperspektiv. Vi har samlat tips och verktyg till kommunala bolag och deras ägare om hur de kan stärka det lokala näringslivet. Vi bemöter även några av de vanligaste missförstånden som spärr på debatten om osund konkurrens.

I rapporten finns även exempel på bolag som visar att myntet ofta har två sidor - det som vid första anblick kan tyckas bidra till osund konkurrens handlar många gånger om hur kommunala bolag fyller ett tomrum som det privata näringslivet inte kan fylla, och istället bidrar till ett starkare lokalt näringsliv.

Läs om

- **Möndal Energi** som gör miljösatningar som få privata bolag skulle kunna göra, samtidigt som man gynnar näringslivet genom att anlita lokala underentreprenörer.
- **Sala Silvergruva** som driver restaurang- och caféverksamhet vid den historiska gruvan men där man rekommenderar andra restauranger och caféer på stan.
- **Arena Älvhögsborg**, som ägs tillsammans av Trollhättans kommun och Peab, och startar friskvårdsverksamhet där inga privata aktörer vill etablera sig och gör flera spännande satningar på att få stillasittande barn i rörelse.
- Det privata företaget **NTM** vars verksamhet bygger på kommunens satningar på fiber, och hur kommunalt ägande faktiskt öppnar upp för fler privata aktörer att etablera sig.

Skillnaden mellan kommunala företag, kommunala bolag och regionala bolag

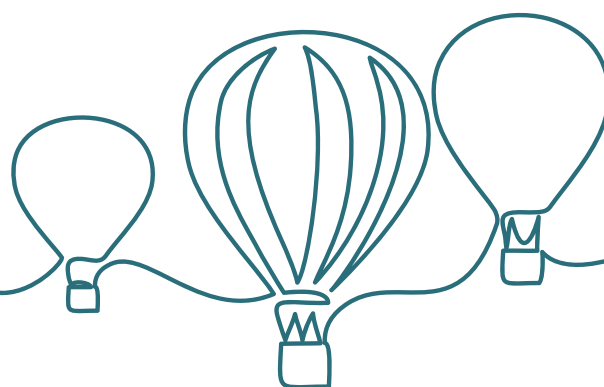
Begreppet kommunala företag innefattar samtliga av Sobonas medlemmar. Med det menar vi kommun- och regionägda bolag, stiftelser, föreningar och kommunalförbund, samt privata utförare av kommunal eller regional verksamhet.

Kommunala bolag är aktiebolag ägda av kommun. Regionala bolag är aktiebolag ägda av region.

Fakta - Det här är kommunala bolag



- I Sverige finns det cirka 2 200 kommunala bolag.
- De omsätter totalt cirka 266 miljarder kronor per år.
- Kommun- och regionägda bolag upphandlade varor och tjänster för drygt 62 miljarder under 2022, vilket motsvarar cirka 25 procent av all offentlig upphandling. Dessa varor och tjänster gynnar ofta det regionala och lokala näringslivet.
- Majoriteten av de kommunala bolagen, ungefär 70 procent, verkar inom branscher som har en tydlig koppling till kommunala kärnuppgifter. Det handlar exempelvis om energi, vatten och avlopp, miljö och fastigheter (såsom allmännyttiga fastigheter).





“ Kommunal bolag behöver hela tiden balansera mellan att inte ta ut för höga priser, då de inte får drivas i vinstsyfte, eller för låga priser, så att de skapar en osund konkurrens ”

Vanliga missförstånd om kommunala bolag

Kommunala bolag verkar i en komplex kontext, både vad gäller verksamhetens mål och syfte men också inom de olika dimensionerna av politisk och affärsmässig styrning. Komplexiteten skapar en grogrund för de missförstånd som råder kring kommunala bolag. Vi vill inleda denna rapport med att slå håll på några myter och klargöra vad lagen egentligen säger när det kommer till vad kommunala bolag kan och inte kan göra.

Det finns inget stöd i lagen för mycket av den verksamhet som kommunala bolag bedriver



Påstående: Mycket av den verksamhet som bedrivs i kommunala bolag får kommuner inte ägna sig åt enligt kommunallagen, det ligger utanför den kommunala kompetensen. Många kommunala bolags verksamhet är helt enkelt inte laglig.



Svar: I kommunallagen framgår det att kommuner och regioner får äga bolag om de drivs utan vinstsyfte och finns till för att erbjuda kommunens eller regionens invånare "allmännyttiga anläggningar eller tjänster".

För att kommuner och regioner ska få äga bolag är huvudregeln att bolagets verksamhet ligger inom ramen för det som kallas för den kommunala kompetensen.

Det går att göra avsteg från denna huvudregel när det

1. inte finns några privata initiativ som kan/vill bedriva verksamheten, eller
2. när det är tätt sammankopplat med annan kommunal verksamhet.

Det kan handla om att driva ett café i anslutning till ett museum, erbjuda livs- och drivmedel i en glesbygdskommun för att alla invånare ska kunna handla inom ett rimligt avstånd eller driva en konferensanläggning för att öka resandet till kommunen och på så sätt generera intäkter till det lokala näringslivet.

Dock är det viktigt att komma ihåg att de som styr kommunen eller regionen har ett stort ansvar genom att vara aktiva ägare. En central del av att vara en aktiv ägare handlar om att årligen utvärdera att den verksamhet som de kommunala bolagen bedriver inte bryter mot bestämmelserna i kommunallagen.

Kommunala bolag konkurrerar ut privata bolag genom lägre priser



Påstående: Kommunala bolag kan erbjuda varor och tjänster på den allmänna marknaden till priser som privata aktörer inte kan konkurrera med, eftersom delar av det kommunala bolagets verksamhet är skattefinansierad.



Svar: När kommuner och regioner äger bolag finns det många regler att förhålla sig till. En av dem är självkostnadsprincipen. Det innebär att de kommunala bolagen inte får ta ut högre avgifter än vad som motsvarar kostnaderna för de tjänster eller nyttigheter som de tillhandahåller. Dock får kommunala bolag göra överskott, men syftet med att driva bolaget ska inte vara att ge vinst till kommunerna eller regionerna.

Kommunerna behöver även förhålla sig till EU:s statsstödsregler och förbudet mot statsstöd. Förbudet innebär att offentliga aktörer inte får stötta en ekonomisk verksamhet med offentliga medel som kan resultera i att mottagaren får en fördel gentemot andra aktörer på marknaden. Det kan exempelvis handla om att ge bidrag, förmånliga lån, garantier, hyresnedsättningar eller reducerade offentliga avgifter och skatter. Ytterligare exempel kan vara icke marknadsmässiga avkastningskrav på offentligt ägda bolag, eller försäljning av offentlig egendom på icke marknadsmässiga villkor.

Det finns dock undantag från reglerna. Exempelvis ska el och bostäder prissättas på affärsmässig grund, det vill säga prismässigt matcha konkurrerande verksamheter.

Kommunala bolag behöver därför hela tiden balansera mellan att inte ta ut för höga priser, då de inte får drivas i vinstsyfte, eller för låga priser, så att de skapar en osund konkurrens på marknaden.

Kommunala bolag skapar osund konkurrens eftersom de kan gå med förlust utan att gå i konkurs



Påstående: Om ett kommunalt bolag går med förlust ett enskilt år kan kommunen eller regionen förse det kommunala bolaget med ytterligare pengar. Den förmånen har inte privata företag. Därför kan kommunala bolag göra förlust utan att riskera konkurs på ett sätt som privata företag inte kan, vilket skapar osund konkurrens.



Svar: Många kommunala och regionala bolag går med vinst, medan andra går med förlust. Det stämmer att det finns möjlighet för kommunen eller regionen att ta ut full kostnadstäckning för en verksamhet medan man tar ut lägre kostnadstäckning för en annan, och täcker underskottet i den senare med skattemedel. Därför är det viktigt att som ägare till ett kommunalt bolag se till att verksamheten inte bidrar till osund konkurrens. Även här kommer statsstödsreglerna in, som innebär att kommuner inte får snedvrیدا konkurrensen genom exempelvis bidrag, förmånliga lån eller motsvarande.

Det är också viktigt att komma ihåg att många kommunala bolag även ska skapa samhällsnytta för medborgarna oavsett hur det går för dem ekonomiskt. De har därmed två parametrar att leverera på, jämfört med ett privat företag som primärt ska leverera vinst.

Det finns många exempel på kommunala bolag som inte, eller ens får gå, med ekonomisk vinst, men som skapar en stor samhällsnytta för de som bor i kommunen eller regionen. Ett exempel på en sådan verksamhet är regionala flygplatser. Att driva en regional flygplats innebär sällan en ekonomisk vinst för kommunen eller regionen, tvärtom är det en väldigt dyr verksamhet. Dock bidrar flygplatsen med en viktig service till invånarna, den stärker regionens beredskap och attraktionskraft. Då kan det vara värt för en kommun eller region att stödja en sådan viktig infrastruktur, även om den går med förlust. En sådan verksamhet skulle inte en privat aktör fortsätta driva.

Det finns inget mervärde med kommunala bolag, ha verksamheten antingen i förvaltningsform eller låt det privata näringslivet lösa det



Påstående: Kommunala bolag skapar inget mervärde, snarare innebär det bara en osund konkurrens för det lokala näringslivet. Gör skiljelinjerna tydliga och ha verksamhet antingen i kommunal förvaltning eller lämna det åt det privata näringslivet.



Svar: Genom att kommunala bolag finns i skärningspunkten mellan samhällsnytta och affärsmässighet kan de ofta driva sin verksamhet mer effektivt, snabbfotat och långsiktigt jämfört med kommunal förvaltning. De är exempelvis inte lika påverkade av mandatperiodens ryckighet i form av skiftande styren. Kommunala bolag har ofta kortare beslutsvägar och kan anpassa verksamheten snabbare utifrån rådande omständigheter.

Jämfört med det privata näringslivet styr kommunala bolag även mot samhällsnytta, det innebär att de har ytterligare en dimension i sin verksamhet än bara vinst. Det gör att de kan göra satsningar och investeringar som kanske inte ger avkastning här och nu, men som har stor potential att skapa långsiktigt hållbar nytta för medborgarna.

Det är svårt att få insyn i de kommunala bolagens verksamhet och ekonomi



Påstående: I all annan verksamhet som drivs i offentlig regi har invånarna som finansierar verksamheten möjlighet att få insyn i hur verksamheten styrs. De är också de som väljer vilka som ska leda kommunen. I kommunala bolag finns inte den insynen och det finns heller ingen möjlighet för medborgarna att välja vilka som ska leda dem, trots att de till viss del finansieras av skattemedel.



Svar: All verksamhet som använder sig av offentliga medel ska självklart vara möjlig att få insyn i. Det finns ett stort demokratiskt värde i att politiker, allmänhet och media har möjlighet att få information om hur verksamheter bedrivs.

Om kommunen äger 50 procent eller mer av det kommunala bolaget vilket stämmer för de flesta kommunala bolag, gäller offentlighetsprincipen. Det innebär att man kan ta del av allmänna handlingar och begära ut uppgifter, såsom protokoll, mejl-korrespondens och loggar över telefonsamtal.

De som sitter i styrelserna för de kommunala bolagen är framför allt förtroendevalda politiker. Styrelseledamöterna väljs av kommunfullmäktige. Det är alltså medborgarnas folkvalda som väljer representanter till styrelserna för de kommunala bolagen. På så sätt styr medborgarna indirekt vilka som väljs till de kommunala bolagens styrelser. Styrelserna ansvarar för organisationen och dess ekonomi. Det finns dessutom valda revisorer som har i uppdrag att säkerställa att de kommunala bolagen agerar i enlighet med sitt uppdrag och att de sköter sin ekonomi i enlighet med riktlinjerna från ägarna. Det innebär ytterligare en kontrollfunktion av de kommunala bolagen.



Förvaltning, kommunalt bolag eller privat – vilken driftsform ska man använda till vad?

Varje kommun behöver göra sin hemläxa kring driftsformer. När det finns en tydlig idé kring vem som gör vad och varför, skapar det klarhet för alla aktörer och minimerar risken för kritik, vare sig verksamheten sköts i egen regi, i bolagsform, i samverkan med andra kommuner eller av privata utförare.

När kommunen har gjort ett ordentligt arbete kring driftsformer påverkar det de kommunala bolagets legitimitet och det skapar tydlighet för både kommunen och det privata näringslivet. Det bidrar till såväl en politisk förankring som ett uttalat verksamhetsändamål för det kommunala bolaget. Det kan till och med bidra till nya, intressanta samarbeten mellan kommunen och det lokala näringslivet.



Karin Peedu är upphandlingsstrateg på Sveriges Kommuner och Regioner som ger stöd till kommuner och kommunala bolag, bland annat i frågor där det finns en skärningspunkt mellan det offentliga och det lokala näringslivet. Hon har bland annat varit med och tagit fram skriften "Driftformer – Kommuner och regioner".

- När beslut om driftsform bygger på hur man alltid gjort eller när man gör ett val utifrån hur grannkommunen har löst det, missar man att förutsättningarna förändras, både över tid och över kommungränser. Det finns inte en lösning som passar alla, säger Karin Peedu som är upphandlingsstrateg på Sveriges Kommuner och Regioner.

Genom att se över de olika möjligheterna för driftsform kan kommuner också hitta nya, effektiva sätt att lösa uppgiften. För att kunna konkurrensutsätta verksamhet via upphandling eller valfrihetssystem krävs det att det finns aktörer som är intresserade. Men det ser olika ut över landet, med så kallade vita fläckar där aktörer saknas. Ofta har man valt att organisera verksamheten i bolagsform när lönsamheten har varit för låg för att privata aktörer skulle vara intresserade. Men ibland går det faktiskt att dela upp verksamheten så man nyttjar det bästa från olika typer av aktörer.

OPS (Offentlig Privat Samverkan) är en upphandlingsform som bygger på ett långsiktigt avtal mellan en offentlig beställare och en privat leverantör. OPS avser vanligtvis en entreprenadform som kan tillämpas vid större bygg- och anläggningsprojekt. Ett exempel är ishallar där kommunen kan medfinansiera med en viss summa under förutsättning att det erbjuds skridskoskolor och tid för allmänheten, samtidigt som en privat aktör står för risken och får finansiering via biljettintäkter samt ansvarar för exempelvis skötsel och betalning. Detta kan även i hög utsträckning vara applicerbart på simhallar.

Samtidigt är det viktigt att det finns en långsiktighet i driftsformer, att flytta verksamheten mellan bolag, förvaltning eller privat utförare är komplicerat och kan resultera i att långsiktigheten försvinner till förmån för kortsiktiga ekonomiska eller politiska vinster.

“

Rekommendationen är att en översyn av driftsformer görs systematiskt och i dialog med både politiker, förvaltning, bolag och det lokala näringslivet.

”



Prissättning i kommunala bolag

Hur ska kommunala bolag tänka när de tar betalt för sina varor och tjänster för att följa befintlig lagstiftning och inte bidra till osund konkurrens på den lokala marknaden? Vi ställde några frågor till Charlie Winde, jurist på PwC som är specialiserad inom kommun- och förvaltningsrätt, bolagsrätt och ägarstyrningsfrågor.

Vad är självkostnadsprincipen och när ska den tillämpas?

Självkostnadsprincipen är grunden för prissättning för alla varor och tjänster som en kommun, inklusive kommunala bolag, erbjuder sina invånare. Principen innebär att priset ska täcka verksamhetens utgifter, varken mer eller mindre – det som kommunen gör för sina invånare ska alltså erbjudas till ett självkostnadspris. Detta är den grundläggande principen som ska styra när ett kommunalt bolag bestämmer sina priser. Dock finns det massa undantag från denna princip och i realiteten är det ofta något av dessa undantag som faktiskt styr hur ett kommunalt bolag sätter sina priser. Undantagen kan bero på lagstiftning som gäller specifika branscher, konkurrenslagstiftning eller skatteregler.

“

Om det finns en risk att tillämpning av självkostnadsprincipen skulle innebära osund konkurrens på den lokala marknaden så ska konkurrenslagstiftningen vara styrande.

”



Charlie Winde
Jurist, PwC

Vilken annan lagstiftning styr kommunala bolags prissättning utöver självkostnadsprincipen?

Det finns en rad lagar som undantar vissa verksamheter som drivs av kommunala bolag från självkostnadsprincipen. Det finns lagstiftning som är specifik för olika branscher som anger ramar för prissättningen inom den branschen. Det finns konkurrenslagstiftning som kommunala bolag behöver förhålla sig till, som tydliggör på vilka sätt de måste sätta priser som inte snedvrider konkurrensen på marknaden. Om det finns en risk att tillämpning av självkostnadsprincipen skulle innebära osund konkurrens på den lokala marknaden så ska konkurrenslagstiftningen vara styrande. För de kommunala bolag som inte berörs av branschspecifika lagar eller av konkurrenslagstiftning kan prissättningen i stället påverkas av skatteregler som innebär att varor och tjänster som är för billiga kan ses som värdeöverföring och då ska beskattas på ett annat sätt.

Måste kommunala bolag anpassa sin verksamhet och sina priser efter privata företag?

Kommunala bolag som verkar på en öppen marknad får inte bidra till en osund eller snedvriden konkurrens. I vissa branscher finns särskild lagstiftning som reglerar hur kommunala bolag ska prissätta sina varor eller tjänster, men om det saknas måste de allra flesta kommunala bolag i stället förhålla sig till rådande konkurrenslagstiftning. Så även om ett kommunalt bolag rent affärsmässigt skulle ha förutsättningar att ta ett lågt pris på en vara eller tjänst så kan de inte ta hur låga priser som helst utan att riskera att snedvrider konkurrensen. Därför är det viktigt för kommunala bolag att kontinuerligt hålla koll på marknaden för att analysera vilka konkurrenter som finns, vilka priser de tar för motsvarande vara eller tjänst och utifrån det göra eventuella justeringar av de egna priserna.

“

Därför är det viktigt för kommunala bolag att kontinuerligt hålla koll på marknaden för att analysera vilka konkurrenter som finns, vilka priser de tar för motsvarande vara eller tjänst och utifrån det göra eventuella justeringar av de egna priserna.

Charlie Winde jurist, PwC

”





Vad kan ett privat företag göra om de upplever att ett kommunalt bolag bidrar till osund konkurrens?

Första steget är att inleda en dialog både med ledningen för bolaget och med ägarna. En dialog är ofta det bästa sättet att lösa sådana frågor på. Därför är det viktigt att kommunala bolag och dess ägare är lyhörda för vad det privata näringslivet tycker om konkurrensen på den lokala marknaden. Samtidigt innebär det inte per automatik att det råder osund konkurrens bara för att ett privat företag tycker att det gör det. Därför är dialogen så central, för att kunna skapa en gemensam bild om vilka förutsättningar som råder på marknaden. Om dialogen inte leder någonstans är nästa steg att pröva konkurrensfrågan i domstol, där domstolen får avgöra huruvida det kommunala bolaget bryter mot konkurrenslagstiftningen eller inte.



En dialog är ofta det bästa sättet att lösa sådana frågor på.

Charlie Winde jurist, PwC



Vilken roll ska affärsmässigheten spela när kommunala bolag sätter priser?

Om en kommunal verksamhet ska bedrivas i bolagsform ska det vara en affärsmässig verksamhet. Det ska alltså, precis som ett privat företag, vara ett bolag som har möjlighet att driva en affärsmässig och ekonomiskt gångbar verksamhet. Sedan finns det fall där affärsmässigheten inte fungerar hela vägen och där det kommunala bolaget av olika anledningar är beroende av stöd från kommunen. Det kan också vara så att vissa delar av verksamheten är affärsmässigt gångbar medan andra inte är det. Oavsett hur det går för ett bolag och vilka särskilda omständigheter som finns för det enskilda bolaget bör dock grunden, att verksamheten ska drivas på ett affärsmässigt sätt, finnas med som perspektiv när det kommunala bolaget sätter sina priser.

Kan kommunala bolag ta ut priser som överstiger vad verksamheten kostar och därmed går med vinst?

Ett vanligt missförstånd om kommunala bolag är att de inte får gå med vinst, vilket inte stämmer. I kommunallagen står att kommunala bolags syfte inte får vara att gå med vinst, utan syftet ska vara att erbjuda "allmännyttiga anläggningar eller tjänster" till kommunens invånare. Dock får verksamheten gå med vinst, även om det inte får vara syftet till att verksamheten finns. Det är viktigt att de kommunala bolagen drivs på ett affärsmässigt sätt och en del av det är att ha en affärsmodell som leder till att man på sikt gör ett positivt resultat. Prissättningen behöver därför inte begränsas utifrån att det kommunala bolaget inte skulle få göra någon vinst.

“

Ett vanligt missförstånd om kommunala bolag är att de inte får gå med vinst, vilket inte stämmer.

Charlie Winde jurist, PwC

”

Vad behöver kommunala bolag göra för att säkerställa att man inte skapar osund konkurrens?

För att kommunala bolag ska fungera på ett bra sätt är det viktigt med en aktiv ägarstyrning. En central del i den ägarstyrningen är att kontinuerligt inte bara se över prissättningen för sina kommunala bolag utan också att se över i vilken organisationsform man bör bedriva kommunal verksamhet. Det är viktigt att säkerställa att kommunens verksamhet drivs enligt de långsiktiga mål och visioner som man har satt i kommunen och för kommunens verksamheter. Behoven och marknaden kan ändras inom kommunen eller regionen och därför behövs både ett långsiktigt målfokuserat arbete och kontinuerliga utvärderingar av nuläget.



Från verkligheten: Mölndal Energi bygger där ingen annan vill

Energiföretag på den svenska marknaden är oftast kommunalt eller statligt ägda. Det är inte ovanligt att kommunala energibolag får kritik för att bidra till snedviden konkurrens exempelvis vid installation av laddstolpar eller solceller. Ofta behöver den bilden nyanseras. Exempelvis kan det kommunala energibolagets laddstolpar endast ha bolagets logga på sig, och det istället är upphandlade lokala entreprenörer och installatörer som genomför arbetet.

För det kommunala bolaget Mölndal Energi är det fler värden än bara lönsamhet som styr. När hållbarhet får stå i fokus fattas andra beslut och görs andra prioriteringar än vad andra privata aktörer kanske gjort.

Laddstolpar utanför ishallen

Mölndal Energi arbetar med att skapa förutsättningar för stadens invånare att vara en del av den hållbara omställningen. Det finns många platser i staden där privata aktörer sätter upp laddstolpar, eftersom det är ekonomiskt lönsamt.

Men för att fler ska kunna vara en del av den gröna omställningen behövs laddmöjligheter även där det inte är lika lönsamt. Därför bad Mölndal Energi, tillsammans med kommunens tekniska förvaltning och det kommunala parkeringsbolaget, kommunstyrelsen om ett uppdrag att se över var människor parkerar sina bilar i staden. Utifrån denna analys har de identifierat och föreslagit ett femtontal nya platser för laddstationer.

– Genom det här samarbetet kan vi se exakt vart laddstationerna behövs och ta oss an de områden där lönsamheten för ett privat bolag är alldeles för låg. Ett sådant exempel är utanför en ishall. Det hade inte varit lönsamt att bygga där, men för oss som kommunalt bolag som ska bidra till att kommunen når sina mål om laddinfrastruktur är det ett självklart projekt, säger Christian Schwartz, vd på Mölndal Energi.

Deponin blir solpark

I nästan 60 år fungerade området Kikås i Mölndal som deponi. Efter att avfall under alla dessa år har lagts på hög har marken under deponin blivit instabil och näst intill obrukbar. Men Mölndal Energi hittade ett sätt att använda det svåra området: De ska bygga en solpark.

Att bygga en solpark på instabil mark är varken enkelt eller billigt. Men det finns fler aspekter som är viktiga för Mölndal Energi än finansiella värden. Med tanke på sitt uppdrag arbetar de även för att nå de klimat- och miljömål som kommunen har åtagit sig att nå.

– Andra aktörer hade haft mycket svårt att genomföra det här projektet, det är alldeles för dyrt och för komplicerat. Men vårt breda samhällsuppdrag gör det möjligt att göra saker som skapar nytta på flera sätt för Mölndal invånare, säger Christian Schwartz, vd för Mölndal Energi.

Projektet kommer dessutom att gynna det lokala näringslivet eftersom byggandet av parken har lagts ut på totalentreprenad. Solparken kommer börja byggas inom kort och när den är färdig kommer den kunna förse Mölndal invånare med 4–5 GWh förnybar el varje år. Det blir el som matas in direkt i ett lokalnät med kapacitetsbristproblem.

“

Andra aktörer hade haft mycket svårt att genomföra det här projektet, det är alldeles för dyrt och för komplicerat.

”



Christian Schwartz,
Vd, Mölndal Energi

Att stärka det lokala näringslivet

För Mölndal Energi är det viktigt att bidra till det lokala näringslivet och att inte bedriva verksamhet som leder till snedvriden konkurrens. En del av det arbetet är att anlita lokala entreprenörer som utförare av olika projekt. Utöver detta undviker Mölndal Energi att utmana konkurrensen, utan satsar därför på projekt som privata aktörer aldrig skulle se lönsamheten i.

– Våra aktieägare är 70 000 Mölndalsbor. De investeringar vi gör ska gynna dem så mycket som möjligt. Det uppdrag vi har från kommunen är att skapa affärsmässig samhällsnytta och för oss innebär det att balansera tre värden: Ekonomi, hållbarhet och leveranssäkerhet, säger Christian Schwartz.

Fakta om Mölndal Energi

Ägare: Mölndals stad

Anställda: 130–140 personer

Omsättning: Ca en miljard kronor per år





Från verkligheten: Friskvård som skapar samhällsnytta

Vid en första anblick kan det ibland se ut som att kommunala bolag bedriver verksamhet som ligger långt utanför den kommunala kompetensen och som borde skötas av privata aktörer. Men ofta finns det ytterligare dimensioner som ligger till grund för verksamheten. Det kan handla om att skapa samverkan eller lösa vissa samhällsutmaningar. Ett sådant exempel är Arena Älvhögsborg och vad de vill göra med sin friskvårdsverksamhet.

Friskvård för alla

I Trollhättan kostar ett besök på den lokala simhallen 65 kronor. Alla ska kunna gå dit och få tillgång till friskvård och rörelse. Det tycker Håkan Engström, vd för KB Älvhögsborg, som driver simhallen. Bolaget ägs till hälften av Trollhättan stad och till hälften av PEAB. Hade bolaget drivits av ett privat företag som inte hade fått kommunalt stöd hade ett besök i simhallen kanske kostat närmare 300 kronor.

Genom sitt delade ägarskap har bolaget både ett kommunalt uppdrag och en kommersiell verksamhet, där de två delarna kan gynna varandra. Till exempel möjliggör den kommersiella verksamheten satsningar som få privata aktörer hade gjort.

– Vi vet att alla människor mår bra av att röra på sig. Vårt uppdrag är att främja folkhälsan i hela Trollhättan och som ett delvis kommunalt bolag kan vi bidra inom vissa av de välfärdsutmaningar som samhället står inför, säger Håkan Engström.

Möter samhällsutmaningar med att öppna en ny anläggning

Arena Älvhögsborg har två friskvårdsanläggningar i staden med badhus, idrotts-hallar, föreningshallar och träningsanläggningar. Men det finns stora skillnader i hur tillgängliga de är för Trollhättans invånare. Kronogården är ett område som klassas som ett riskområde av polisen och för de som bor i Kronogården tar det mer än 25 minuter att ta sig till närmaste friskvårdsanläggning. Det leder till att många i området inte tränar alls.

När Arena Älvhögsborg visade intresse för att starta en anläggning i Kronogården för flera år sedan, dök en privat aktör upp som ville öppna gym i lokalerna. Då backade Arena Älvhögsborg eftersom de inte ville konkurrera med det privata företaget. Men det visade sig vara svårare att öppna friskvårdsanläggningen än vad företaget hade räknat med, varpå de drog sig ur projektet. När näringslivet avstod från att investera klev Arena Älvhögsborg fram igen då de såg stora fördelar för folkhälsan och livs-kvaliteten i området om det skulle finnas en anläggning på Kronogården.

“

Att ett kommunalt bolag driver ett gym kan tyckas ligga långt utanför den kommunala kompetensen och bidra till osund konkurrens. Men i detta fall finns alltså ingen privat aktör som kan driva det.

”



Håkan Engström
Vd, Arena Älvhögsborg

Anläggningen öppnar under hösten 2024. Intresset och vikten av en friskvårdsanläggning i området har framkommit tydligt i den boendedialog som det kommunala bostadsbolaget Eidar haft i området.

– Med den nya anläggningen i Kronogården kan vi möta ett behov på ett sätt som ingen annan aktör gör. På så sätt kan vi skapa samhällsnytta för alla som bor i Trollhättan, men vi gör det på affärsmässiga grunder. Ibland är det nästan tabu att ha med affärsmässigheten i sitt tänk när man verkar inom samhällsnyttiga verksamheter, men för oss handlar affärsmässigheten om att bedriva verksamheten på ett effektivt och långsiktigt hållbart sätt. Genom detta vill vi bidra till affärsmässig samhällsnytta, säger Håkan Engström.

Ska betala för gaming med rörelse

Barn och unga som rör på sig för lite är ett växande problem i hela samhället och så även i Trollhättan. Det vill Arena Älvhögsborg bidra till att förändra. Därför tittar man på möjligheterna att öppna en modern gaminghall som har all den utrustning och de spel som ungdomar kan tänkas vilja ha i anslutning till en av deras friskvårdsanläggningar. Detta projekt jobbar man med tillsammans med Kultur o Fritidsenheten i Trollhättan och Innovatum Science Center i Trollhättan. I gaminghallen kommer ungdomarna att betala för sitt spelande med rörelse. Efter en timme framför spelskärmen måste de röra på sig i 30 minuter för att få fortsätta spela.

– Att ha en gaminghall i anslutning till en friskvårdsanläggning har flera fördelar. Dels kommer den förhoppningsvis locka hit de ungdomar som är hemma mycket och inte har ett starkt socialt sammanhang, dels kommer det att ge dem en anledning till att röra på sig. Förhoppningsvis märker de att de mår bra av att röra på sig och blir ännu bättre på att spela efter att de har rört på sig, säger Håkan Engström.

Men Arena Älvhögsborg har en tydlig ambition av att bidra till det lokala näringslivet och inte konkurrera med de privata aktörerna.

För att stärka folkhälsan och livskvaliteten försöker de jobba tillsammans med andra träningsaktörer för att fler invånare ska få upp ögonen för rörelse. De har tidigare samarrangerat vissa gemensamma träningsevenemang och har ett väl utvecklat samarbete med föreningslivet och staden. För att inte skapa en osund konkurrens på marknaden och bidra till prisdumpning håller de koll på de andra anläggningarnas priser och ser till att deras avgifter generellt är högre än de andra aktörernas.

– Vi vill bidra till folkhälsan i Trollhättan. Ju fler aktörer som gör det, desto bättre. Vi skapar samhällsnytta på ett affärsmässigt sätt genom att ta med oss lärdomar från näringslivet som kan bidra till vissa delar av kommunens kärnuppdrag, säger Håkan Engström.

Fakta om KB Älvhögsborg

Ägare: Sedan 1993 äger Trollhättans stad och PEAB äger 50 procent vardera av bolaget

Anställda: ca 40 personer

Omsättning: 70 miljoner, varav 30 miljoner är uppdragsersättning från kommunen





Från verkligheten: Kaffe och kommunala bolag

Att bedriva Sala Silvergruva som ett kommunalt bolag är kanske inte så uppseendeväckande, men borde verkligen den tillhörande restaurang- och cafédelen ingå i bolagets verksamhet?

I mer än 500 år bröts det silver, bly och zink i Sala Silvergruva. Gruvan från Gustav Vasas tid är nu ett av Salas mest kända och uppskattade besöksmål och drivs i dag av det kommunala bolaget Sala Silvergruva AB. Gustav Vasa kallade den för "Svea Rikes Skattkammare". Sala Silvergruva, med över två mil gruvgångar under jorden, var i bruk från 1400-talet ända fram till 60-talet. Sedan slutet av 80-talet ägs gruvområdet av Sala kommun. På området finns inte bara själva gruvan utan också en rad byggnadsminnesmärkta fastigheter och ett stort naturområde. Besökare kommer från hela landet för att få se denna historiska plats med egna ögon.

Sala Silvergruva drivs av det kommunägda bolaget Sala Silvergruva AB. Förutom att förvalta gruvan och fastigheterna på området driver de en restaurang- och caféverksamhet och en liten souvenirbutik. Men varför låter man inte lokala entreprenörer sköta restaurangen och caféet?

Faktum är att kommunen har försökt hitta privata företag som vill ta över driften av den delen av verksamheten, men än så länge är det ingen som har nappat på erbjudandet. Så istället har det kommunala bolaget arbetat för att hitta andra sätt att gynna det lokala näringslivet.

– Våra priser ligger högre än privata aktörers och vi är noga med att hålla koll på det lokala prisläget för att inte skapa osund konkurrens. Det innebär att en lunch hos oss för en hel familj kan bli ganska dyr. Därför tipsar vi ofta våra besökare att åka ner på stan och äta i stället. Det gör att besök hos oss samtidigt gynnar det lokala näringslivet, säger Jennie Hesselöw, vd för Sala Silvergruva AB. En annan sak som vi gör för att gynna det lokala näringslivet är att anlita lokala entreprenörer för olika sorters arbeten på området, vilket går eftersom vi kan göra direktupphandlingar.

En kostsam verksamhet som genererar värde

Att driva en gruva och förvalta fastigheter som är byggnadsminnesmärkta är ingen lätt eller billig uppgift. Det är få som har några invändningar mot att Sala Silvergruva drivs av ett kommunalt bolag i stället för ett privat. Däremot har kritik riktats mot omfattningen på den finansiella stöd som kommunen ger till gruvan. Vissa tycker att det är skattepengar som skulle kunna gå till annat. Men riktigt så enkelt är det inte.

– Att underhålla Sala Silvergruva är kommunens ansvar, eftersom området är byggnadsminnesmärkt. Så oavsett om man driver någon verksamhet där eller inte, ska området förvaltas av kommunen. Det är kostsamt, men det skulle det vara även om man stängde besöksverksamheten. Eftersom området nu drivs av Sala Silvergruva AB kan de intäkter som verksamheten genererar i stället täcka en del av de omkostnader som finns. Så Salaborna tjänar faktiskt på detta upplägg, säger Jennie Hesselöw, vd för Sala Silvergruva AB.

“

Våra priser ligger högre än privata aktörers och vi är noga med att hålla koll på det lokala prisläget för att inte skapa osund konkurrens.

”



Jennie Hesselöw
Vd, Sala Silvergruva

Men att bidra till lägre kostnader för kommunen är inte enda sättet som Sala Silvergruva skapar värde. Sala Silvergruva är ett berömt besöksmål och till gruvan kommer människor från hela landet. Att hålla gruvan öppen för besök, samtidigt som man minskar kommunens utgifter och bidrar till det lokala näringslivet skapar ett viktigt samhällsvärde inte bara för Salabor utan för alla besökare.

Samhällsnyttan och möjligheten att ta del av historien är det som står i centrum för Sala Silvergruva som skapar värde för Salaborna, även om de flesta besökare inte kommer därifrån. Ett exempel är att alla barn i Sala besöker silvergruvan flera gånger under sin grundskoletid. Ett annat är hur många Salabor besöker det Natura 2000-skyddade naturområde som ingår i området.

– Vi vill ge Salas invånare ett värde och vi tror att sättet som vi arbetar på nu är det som gynnar Salabor, besökare och det lokala näringslivet allra mest, säger Jennie Hesselöw.

Fakta om Sala Silvergruva AB

Ägare: Sala kommun

Anställda: 6–60 personer beroende på säsong

Omsättning: 6–7 miljoner kronor varav cirka hälften är ett grunddriftsbidrag från Sala kommun





Från verkligheten: Kommunen lägger fiber åt alla

Kan kommunala bolag bidra till en bättre konkurrens för privata aktörer? Svaret är ja – och så är ofta fallet med kommunala fibernät. I dag finns det stadsnät i cirka 200 av Sveriges 290 kommuner. Över 85 procent av dem är kommunalt ägda, resterande ägs av privata aktörer.

Bakgrund: Fiber - så fungerar det



De flesta svenskar får sin internetuppkoppling genom fiber, såväl hemma som på jobbet. För att fibern ska fungera krävs tre saker: Fiberkablar behöver grävas ner i marken, de behöver drivas och underhållas och slutligen måste det finnas tjänsteleverantörer som erbjuder tjänster till slutkunderna.

När det kommunala bolaget står för själva infrastrukturen, det vill säga fiberkablarna, är det sedan ett antal olika privata aktörer som ser till att konsumenterna får tillgång till sina bredbandstjänster, såsom internet, telefoni och tv. Stadsnäten levererar alltså inte slutkundstjänster, det sköts av den privata marknaden. Men i de fall där en privat aktör står för infrastrukturen blir det ofta dyrare, vilket innebär att det är svårare för små tjänsteleverantörer att etablera sig. Det minskar utbudet och kan i värsta fall leda till en monopolliknande situation, där en stor nationell aktör ensamt sköter både infrastruktur (fiberkablarna i marken) och levererar tjänsterna som erbjuds gentemot konsument.

Genom att kommunen hanterar själva fibern skapas det alltså möjligheter för privata tjänsteleverantörer att etablera sig. Dessutom blir det ofta både billigare och bättre för konsumenten. De kommunala stadsnäten borgar för ökad konkurrens och har bidragit till att Sverige har bland de lägsta slutkundspriserna i världen.

Fiber som demokratifråga

Att lägga och underhålla fiber är dyrt och lönsamheten varierar. Det innebär att slutpriset som konsumenten får betala påverkas av vem som gör arbetet – om det blir gjort överhuvudtaget.

Därför är det privata mediaföretaget NTM, som nu kliver in på marknaden som bredbandsleverantör, mycket positiva till de kommunala bolagens arbete.

NTM är ett av Sveriges största företag inom lokalmedia. Med tidningar som Norran, Uppsala Nya Tidning, Folkbladet och Norrbottens-Kuriren når de nästan en miljon läsare från Vimmerby till Luleå varje vecka. Att allt fler läsare tar del av sina nyheter i digitala kanaler snarare än genom att läsa en papperstidning har NTM märkt av. Därför har de beslutat sig för att kliva in på en helt ny arena och bli leverantör av bredbandstjänster, genom dotterbolaget Folke AB. Det kanske kan verka långsökt, men för Karolina Elmhester, produktansvarig för bredband på NTM, är kopplingen självklar.

– Tillgången till media är en demokratifråga och i dag är bra bredbandsuppkoppling en förutsättning för att kunna få det. Det är viktigt att alla, oavsett om man är en ensamstående mamma med ansträngd ekonomi eller om man bor långt ut på landet, kan få bra uppkoppling. För att det ska vara möjligt behövs den infrastruktur som kommunala bolag levererar, säger Karolina Elmhester.

“

Tillgången till media är en demokratifråga och i dag är bra bredbandsuppkoppling en förutsättning för att kunna få det.

”



Karolina Elmhester
Produktansvarig Bredband, NTM

Kommunala bolag får det gjort – även där det inte är mest lönsamt

– Det finns ingen brist på företag som vill lägga fiber i Stockholms innerstad, men så ser det inte ut i alla delar av landet. I små glesbygdskommuner finns det ingen konkurrens och alternativet till att kommunala bolag gör det är att det inte blir gjort. Då ökar den digitala klyftan mellan olika invånare i kommunen och landet, säger Karolina Elmhester.

Lika viktig infrastruktur som el och vatten

Innan Karolina började på NTM jobbade hon på Utsikt Bredband, som är ett dotterbolag till det kommunala bolaget Tekniska verken, ägt av Linköpings kommun. Efter att ha gått från ett kommunalt bolag till det privata näringslivet har hennes syn på de kommunala bolagens roll ändrats – i dag tycker hon att de spelar en ännu viktigare roll.

– I Sverige har vi ett väl utbyggt fibernät och anledningen till det är att kommunala bolag har byggt och underhåller denna centrala infrastruktur. Jag tycker att vi måste jämställa tillgången till fiber med tillgången till el och vatten för att så många som möjligt ska kunna få tillgång till bra fiber. Sedan kommer det vara så att fiber inte kommer kunna nå alla, så det behövs också andra bra bredbandslösningar, säger Karolina Elmhester.

Enligt Karolina handlar det om att skapa samhällsnytta genom att tillgodose alla kommunens invånare med förutsättningar för bra uppkoppling. Genom att kommunala bolag gräver ner och underhåller fibern hålls priserna nere.

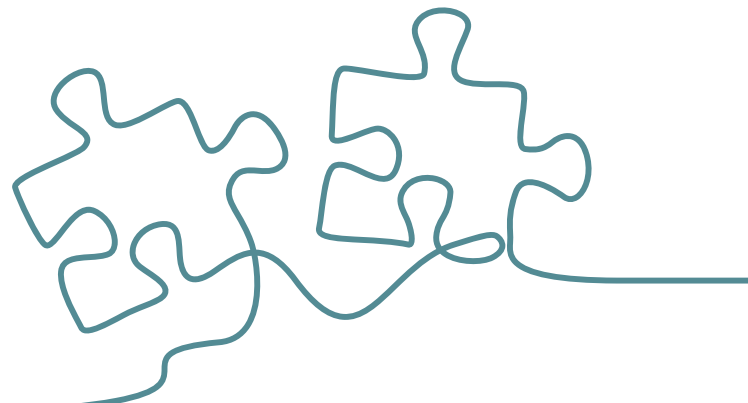
– De kommunala bolagens verksamhet utsätter inte näringslivet för osund konkurrens. De skapar förutsättningar för att privata aktörer ska kunna leverera bredbandstjänster. Infrastruktursatsningarna görs med kommuninvånarnas intresse i fokus. Deras verksamhet gynnar alla, avslutar Karolina Elmhester.

Fakta om NTM

Ägare: Erik & Asta Sundins Stiftelse

Anställda: 800 personer

Omsättning: 1,9 miljarder kronor 2022





Så kan kommunala bolagens inkluderande kompetensförsörjning stärka det privata näringslivet

Ett område som många kommunala bolag tar ett extra ansvar för är inkluderande kompetensförsörjning, det vill säga att söka efter kompetens bland personer som står långt från arbetsmarknaden. Tack vare kommunala bolags bredare uppdrag har de en större möjlighet att ta den risk som det innebär att anställa en person utan tidigare eller validerad arbetslivserfarenhet.

Kommunala bolag ska inte bidra till att skapa en osund konkurrens på marknaden, men ambitionerna kan faktiskt vara ännu högre: På vilka sätt bidrar kommunala bolag till att stärka det privata näringslivet och arbetsmarknaden i stort?

– Våra medlemmar, de kommunala företagen, har likt många andra stora utmaningar med kompetensförsörjning. En strategi de har valt för att hantera dessa är att aktivt söka efter kompetens bland personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Förutom att bidra till att lösa sina egna kompetensförsörjningsutmaningar så fungerar det också som ett insteg på arbetsmarknaden där personer som har haft ett arbete på ett kommunalt företag blir mer attraktiva på arbetsmarknaden i stort, säger Conny Larsson, chef för kompetenskansliet på Sobona och ansvarig för arbetet med inkluderande kompetensförsörjning.

“

Förutom att få ett insteg på arbetsmarknaden så blir personerna också mer attraktiva på arbetsmarknaden i stort.

”



Conny Larsson
Kanslichef, Sobonas kompetenskansli

Ett sådant exempel är Matlaget i Gällivare. Varje år producerar Matlaget närmare en miljon portioner, vilket innebär cirka 3 000 portioner per dag. Maten tillagas för skolor, daghem, patienter på sjukhus, sjukhusrestaurang, hemmaboende pensionärer och brukare inom omsorgen i kommunen.

Tidigare var det många nya medarbetare hos Matlaget som kom in via anställningsstöd. Flera av dem upplevde att de hade en stämpel på sig och Anki Haglund, vd på Matlaget förstod inte varför till en början. Men det visade sig att de trodde att "när stödet tar slut tar anställningen också slut" och att Matlaget skulle strunta i dem sedan.

– Då började vi bli mer tydliga med vår attityd. Vi förklarade att Matlaget satsar massor av tid, kraft och pengar för att du ska bli en ny medarbetare och en i gänget, vare sig det handlar om anställningsstöd eller inte. Vi förklarade att det kommer ta tid men om du och vi trivs med varandra är vår tanke att du ska bli kvar hos oss längre än tiden för anställningsstödet. Det började göra susen och de förstod sitt värde för bolaget, säger Anki Haglund.

“

Vi förklarade att Matlaget satsar massor av tid, kraft och pengar för att du ska bli en ny medarbetare och en i gänget, vare sig det handlar om anställningsstöd eller inte.

”

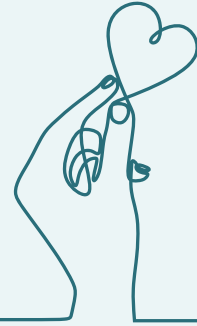


Anki Haglund
Tidigare vd, Matlaget

När en kulturundersökning genomfördes hos Matlaget och i mottagarköken som drivs av kommunen visade resultatet tydligt att medarbetarna på Matlaget var trygga i sin sysselsättning. De trivdes på sitt jobb och de kände sig inkluderande.

– Att de anställer personer som står långt ifrån arbetsmarknaden stärker inte bara bolaget utan också hela arbetsmarknaden. Personer som har jobbat på ett kommunalt företag kan senare komma att jobba på ett privat företag, och då har de ofta redan fått både kompetensutveckling och branschvalidering. På det sättet har det kommunala bolagets arbete med inkluderande kompetensförsörjning bidragit till att hjälpa de privata företagen med deras kompetensförsörjningsutmaningar, säger Conny Larsson.

Sobona har arbetat fram olika verktyg och metoder för att underlätta för de kommunala företagen i deras arbete. Dessa insatser kallas för inkluderande kompetensförsörjning. Det handlar bland annat om branschvalidering, insatser för att höja kunskaperna i svenska och mycket mer. Läs mer på sobona.se/enklarevag



Att stödja det lokala näringslivet

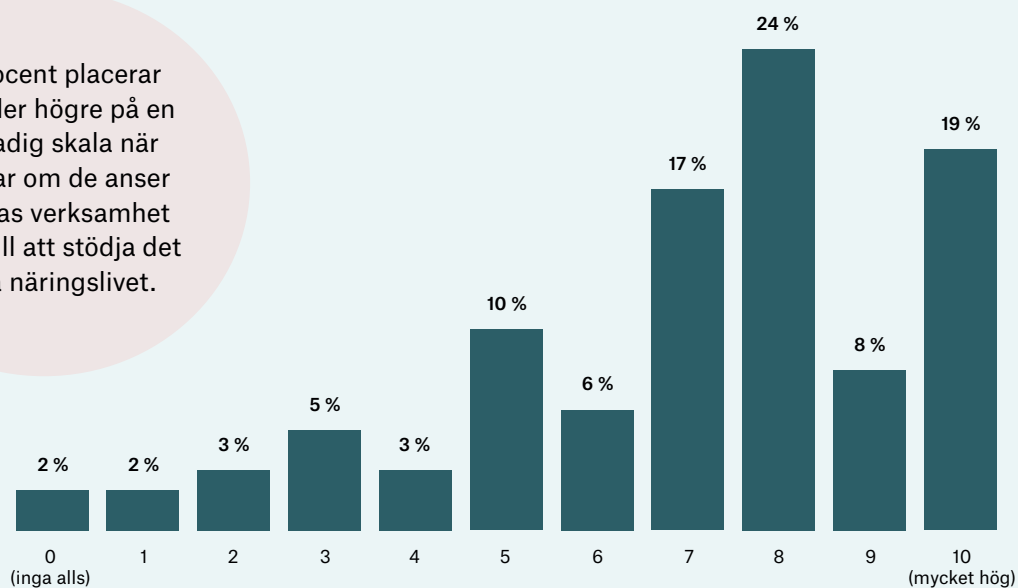
Att både undvika osund konkurrens och att aktivt stödja det lokala näringslivet är ofta högt upp i medvetandet hos kommunala bolag, något som också kommer till uttryck i de exempel vi har tittat närmare på i denna rapport.

I samband med den årliga Sobonabarometern, en undersökning riktad till Sobonas medlemmar, framkommer det också att det är en prioriterad fråga. Det handlar exempelvis om att medverka i lokala företagsnätverk, anlita lokala leverantörer och använda sig av LOU och andra typer av samarbeten med lokala företag.

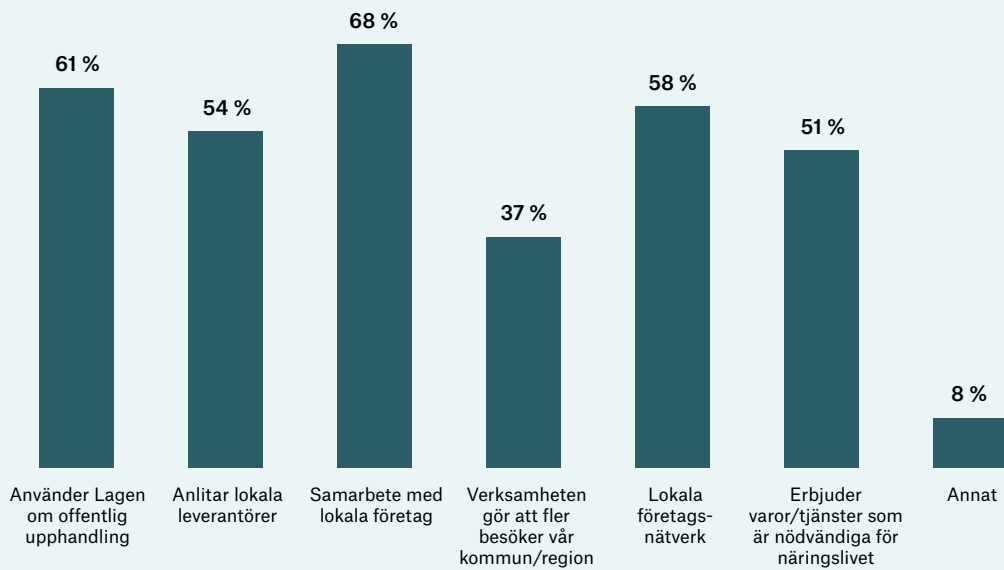
I genomsnitt upphandlar ett kommunalt företag cirka 20 lokala företag per år. Ofta rör det sig om stora summor, enligt SCB:s statistik upphandlade kommun- och regionägda bolag varor och tjänster för drygt 62 miljarder under 2022, vilket motsvarar cirka 25 procent av all offentlig upphandling.

I vilken utsträckning anser du att er verksamhet bidrar till att stödja det lokala näringslivet?

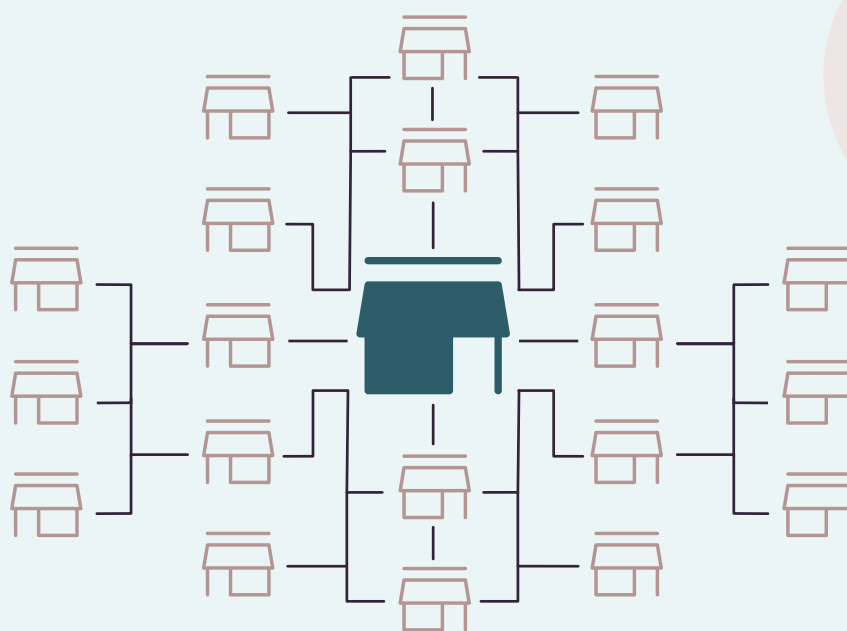
68 procent placerar sig 7 eller högre på en 10-gradig skala när vi frågar om de anser att deras verksamhet bidrar till att stödja det lokala näringslivet.



På vilket sätt bidrar ni till att stärka det lokala näringslivet?



Ungefär hur många lokala företag har ni upphandlat eller på annat vis köpt varor/tjänster från under år 2023?

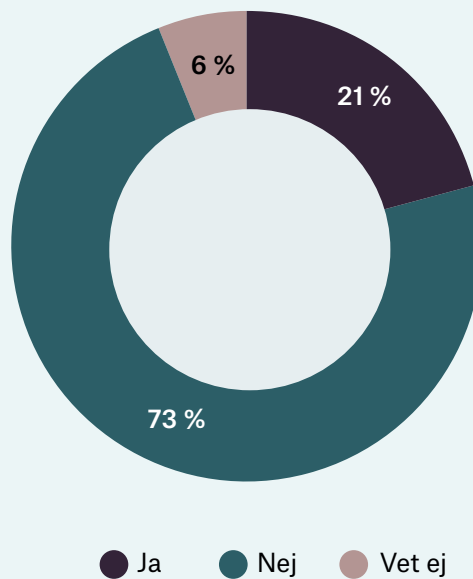


I genomsnitt upphandlar ett kommunalt företag varor och tjänster från 20 lokala företag per år.

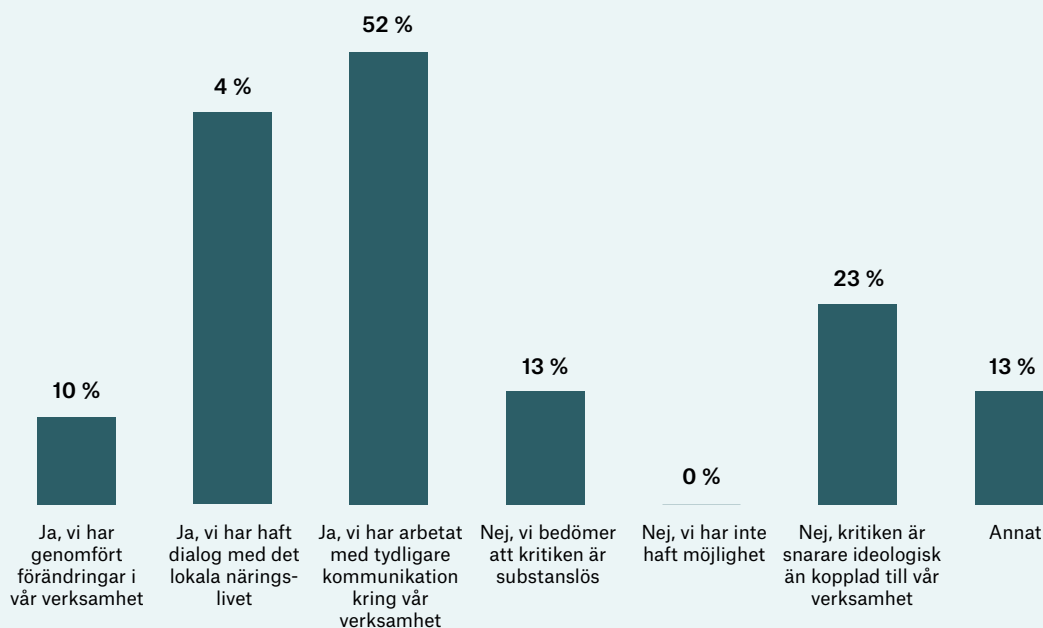
Få kommunala företag får konkurrenskritik

Debatten förmedlar ibland en bild av att det råder omfattande kritik gentemot kommunala bolag och att de konkurrerar med privata aktörer. Men endast två av tio anger att de har fått ta del av sådan kritik. Om den har dykt upp har en klar majoritet valt att lyssna på kritiken och exempelvis arbetat med dialog och kommunikation. Det finns med andra ord en vilja att göra rätt och lösa eventuella problem som dyker upp.

Har er verksamhet fått kritik för att ni konkurrerar med privata aktörer?



Följdfråga om ja: Har ni gjort något för att bemöta kritiken?



10 tips till kommunala bolag och dess ägare

De kommunala bolagens ibland motstridiga uppdrag att skapa affärsmässig samhällsnytta kräver att ledning, ägare och styrelse har en förståelse för bolagens förutsättningar, möjligheter och utmaningar. Här har vi samlat tio tips till kommun- och regionpolitiker samt bolagsledning om hur man kan arbeta systematiskt för att skapa affärsmässig samhällsnytta, stärka det lokala näringslivet och minska risken för att bidra till osund konkurrens.

1

Fundera på om förvaltning, kommunalt bolag eller privat näringsliv är det bästa alternativet

Målet med kommunal och regional verksamhet är att erbjuda samhällsnytta och samhällsservice till invånarna i kommunen eller regionen. Hur man gör detta på ett så effektivt sätt som möjligt beror på lokala förutsättningar, vilken verksamhet det handlar om och vilket inflytande kommunen eller regionen vill eller behöver ha över verksamheten.

Offentlig förvaltning, kommunala bolag och privata företag har alla sina styrkor och svagheter när det kommer till att erbjuda invånare samhällsservice och skapa samhällsnytta. Vilken organisationsform som är bäst lämpad beror på många olika faktorer och därför är det svårt att peka på en generell princip som ska gälla för alla branscher och i hela landet. Det är därför viktigt att kommuner och regioner fattar medvetna och välgrundade beslut när de ska bestämma organisationsform och verksamhetsutövare.

Om verksamhet ska bedrivas i egen regi, vare sig det gäller i förvaltnings- eller bolagsform, behöver kommunen eller regionen först och främst svara på om verksamheten är nyttig för invånarna, faller inom den kommunala eller regionala kompetensen och är förenlig med kraven på god ekonomisk hushållning (se 11 kap. kommunallagen). Det är också viktigt att ägarna av det kommunala bolaget med viss kontinuitet utvärderar om den valda organisationsformen är den bäst lämpade för verksamhetens ändamål. Förutsättningar kan ändras. Men undvik ryckighet, det är kostsamt och skapar otydlighet. Eventuella förändringar av organisationsform måste föregås av genomarbetade utredningar och stödjas av en bred politisk majoritet. Låt inte ideologiska ståndpunkter påverka vad som är bäst för kommunen, medborgarna och det lokala näringslivet.

2 Stärk den affärsmässiga samhällsnyttan

Affärsmässig samhällsnytta är den primära styrkan med kommunala bolag, men också organisationsformens stora utmaning eftersom målbilderna kan stå i konflikt med varandra. Genom att vara medveten om och omfamna komplexiteten blir det enklare att göra korrekta avvägningar. Det blir enklare för ägaren att ta hänsyn till rådande affärsmässiga förutsättningar och det blir tydligare för bolagsledningen kring vilka mål som behöver prioriteras i verksamheten.

En konkret och förankrad ägaridé som genomsyrar hela verksamheten leder till en tydlig styrning och säkerställer en bra balans mellan affärsmässighet och samhällsnytta. Då finns det förutsättningar för att leverera stark affärsmässig samhällsnytta, samtidigt som man minimerar risken för osund konkurrens.

3 Identifiera risker för osund konkurrens

Det finns vissa branscher och sektorer med verksamheter som ligger närmare det privata näringslivet än andra. Inom sådana branscher kan det finnas en ökad risk för att kommunala bolag bidrar till en osund konkurrens. Här är dialogen med det privata näringslivet extra viktig, både initialt, när man startar upp en verksamhet, och därefter löpande.

Genom att identifiera vilka risksektorer som finns, kan de kommunala bolagen och dess ägare göra en gedigen riskanalys och åtgärdsplan för att hantera riskerna, vilket också kan ligga till grund för dialog med det privata näringslivet. En sådan riskanalys bör ses över och uppdateras löpande då förutsättningar kan förändras.

4 Gör det tydligt i en policy

Med en tydlig policy i grunden är det enklare att fatta strategiska beslut, göra prioriteringar och föregripa eventuell kritik. För att en policy ska vara värdefull är det viktigt att den inte bara är tydlig utan också att den är välförankrad, relevant och en aktiv del av det dagliga arbetet.

Kopplat till kommunala bolag kan det med fördel finnas policy som exempelvis hanterar frågor om samverkan med det lokala näringslivet eller när det kommunala bolaget ska etablera ny verksamhet.

Om kommunen eller regionen inte redan har en kan framtagandet av en sådan policy också vara en mycket bra möjlighet att samlas för att diskutera gemensamma principer. Att arbeta tillsammans med att ta fram en policy ökar förutsättningarna för både tydlighet och samsyn.

5 Håll koll på bolagsordningen och ägardirektiven

Det första steget i att hålla koll på bolagets syfte och verksamhetsinriktning är att säkerställa att det finns en uppdaterad bolagsordning och ett tydligt ägardirektiv för bolaget att arbeta utifrån.

Bolagsordningen ska innehålla bestämmelser om verksamhetens syfte och verksamhetsföremål. När denna tas fram är det viktigt att man säkerställer att man tar hänsyn till de kommunalrättsliga principerna.

Ett ägardirektiv ska fungera som ett komplement till bolagsordningen och berör frågor om verksamhetens inriktning på kort och lång sikt. Den ska också förtydliga övriga anvisningar som ägaren har till bolaget. Den ska innehålla en utstakad riktning för bolaget och tydliggöra eventuella politiska avvägningar. Ägardirektivet är bindande för både bolagets styrelse och vd att följa. Ett bra ägardirektiv är tydligt utan att vara detaljstyrande. Genom en tydlig bolagsordning och ägardirektiv kan bolagens ägare säkerställa att bolaget hela tiden arbetar med rätt saker och att bolaget följer de regler och riktlinjer som finns för kommunala bolag.

6 Håll kontakten med bolagen

En god dialog mellan ägare och bolagets styrelse och ledning är en grundläggande förutsättning för att verksamheten ska drivas i enlighet med de direktiv som finns och för att bolaget ska kunna utveckla verksamheten.

Även om en tydlig bolagsordning och ägardirektiv är grunden i det kommunala bolagets verksamhet, så kan de inte ersätta en god och löpande dialog. Det är viktigt att kontinuerligt diskutera frågor som verksamhetsutveckling, politiska prioriteringar och rådande marknadsförutsättningar. Det är också viktigt att löpande diskutera eventuella avkastningskrav och prissättning av varor och tjänster.

Att skapa strukturer för löpande dialog är ett bra sätt att säkerställa att kontakten hela tiden hålls i gång. Det skapar en förutsägbarhet för både ägare och bolag. Återkommande strategidagar eller verksamhetsbesök är två exempel på forum för dialog.

7 Kommunicera, kommunicera, kommunicera

Att invånare och politiker har ett högt förtroende för de kommunala bolagen är helt avgörande för bolagens framgång och legitimitet. Ett av de mest effektiva sätten för bolagen att skapa förtroende är genom att kommunicera – mycket.

Det är viktigt med både direkt och indirekt kommunikation. Se till att skapa forum för dialog med det lokala näringslivet, särskilt om kommunen planerar att etablera nya verksamheter som kan komma att ligga i utkanten av den kommunala kompetensen. Genom proaktiva samråd kan man lyssna in potentiell kritik i förväg och ta det i beaktande inför att verksamheten startas. Det är också viktigt att kommunicera

löpande om verksamheten till kommunens eller regionens invånare, både gällande de existerande bolagen och eventuella planer på nya bolag.

Kommunikation är nyckeln till att kunna skapa insyn i det kommunala bolaget. Det är viktigt för att privatpersoner, media, politiker och det lokala näringslivet ska kunna förstå och granska det kommunala bolaget. Arbeta därför för att hitta kommunikationskanaler där ni når ut till era viktigaste målgrupper och informera hellre för mycket än för lite.

8 Följ upp, följ upp och följ upp

Att arbeta systematiskt med uppföljning och revision är en viktig del av att vara en aktiv ägare. Bolagets resultat, strategier och mål behöver utvärderas och följas upp. Uppföljning och revision skapar också förutsättningar för att kunna arbeta proaktivt med bolagets verksamhetsutveckling.

Bolagsstyrelsen har tillsammans med bolagsledningen ett stort ansvar för att följa upp bolagets verksamhet och ekonomi för att kunna utveckla verksamheten. Styrelsen är de som ansvarar för att besluta i strategiska och finansiella frågor samt verksamhetens inriktning och utveckling. Även kommunstyrelsen har ett ansvar att en gång per år se över bolagets verksamhet och säkerställa att den varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna.

9 Ta kritiken på allvar

Om det förs fram kritik mot de kommunala bolagen för att de bidrar till att skapa en osund konkurrens är det viktigt att ta kritiken på allvar. Arbetet för att förebygga osund konkurrens eller upplevelsen av osund konkurrens är helt central för att få en god relation till invånare och det lokala näringslivet, men om det ändå uppstår kritik är det viktigt att inte vifta bort den.

Bjud in till dialog med de företag som framför klagomålen eller bjud in alla invånare i kommunen eller regionen till ett dialogmöte. Lyssna in vilka grunder de har för sin kritik. Försök bena ut vad det är som orsakar kritiken om osund konkurrens. Är det några särskilda delar av verksamheten de ser som problematisk? Är det styrningen från kommunens sida? Handlar det om prissättning eller om verksamhetens karaktär? Genom att förstå kritiken kan ni gå vidare med att hantera och bemöta den.

Analysera kritiken och besluta därefter om hur ni ska agera framåt. Det kan innebära allt ifrån att ändra i verksamhetens direktiv till att kommunicera annorlunda. Oavsett vilka åtgärder som ni landar i är det viktigt att ni återkopplar till dem som deltog i dialogen, så att de vet hur ni kommer att gå vidare.

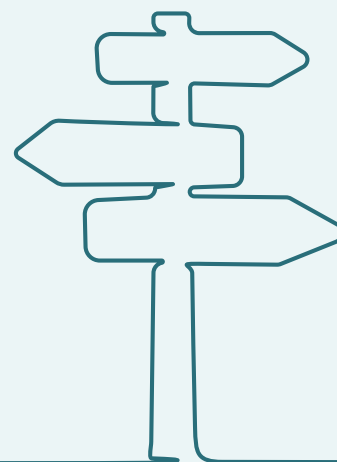
10 Var öppna och transparenta

Legitimitet och förtroende från invånare och ägare är centralt för att de kommunala bolagen ska kunna driva och utveckla sin verksamhet. Öppenhet och transparens är två viktiga byggstenar för att kunna uppnå den legitimiteten. Eftersom kommunala bolagens verksamheter är viktiga för många invånare och står för en stor del av samhällsekonomin är det viktigt att invånare, media och politiker har goda förutsättningar att få insyn i verksamheten.

Prioritera arbetet med öppenhet och transparens. Som ägare behöver man ställa krav på att bolagen ska vara transparenta med både verksamhet och ekonomi. Som ledning för ett kommunalt bolag bör man undersöka vilka verktyg man kan använda sig av för att göra det enkelt för invånare, media och politiker att få inblick i verksamheten och ekonomi.

Öppenhet och transparens handlar om att kommunicera proaktivt men också om att vara mottaglig för frågor eller återkoppling från invånare, politiker, media eller det lokala näringslivet. Arbeta för att hitta forum för öppenhet och transparens och prioritera att vara tillgängliga för dem som vill veta mer om er.





Till sist...

Avslutningsvis hoppas vi att denna rapport har lyckats visa att det ofta finns två sidor av samma mynt, att det som vid första anblick kan ses som osund konkurrens i själva verket bidrar till att stärka det lokala näringslivet, eller skapar viktig samhällsnytta som det privata näringslivet inte kan leverera.

Kommunala bolag kan sätta mål som är svåra för privata företag att prioritera eller realisera. Tack vare sitt uppdrag kan de göra andra prioriteringar än privata företag. Men de kan samtidigt bidra till det lokala näringslivet genom samarbeten och att köpa varor eller tjänster av dem. Samhället har som uppgift att prioritera exempelvis stora infrastruktursatsningar och satsningar på kompetensutveckling. De satsningarna får sedan ringar på vattnet för privata företag.

Med det sagt så förekommer det enskilda fall där verksamheteten behöver justeras eller där ägarstyrningen och dialogen behöver förbättras för att undvika negativ påverkan på det lokala näringslivet. Den här rapporten kan förhoppningsvis även bidra till de diskussionerna.

Kommunala bolag besitter en oerhörd potential i att leverera effektiv, långsiktig samhällsnytta för kommuninvånarna och det är en bolagsform som ska användas där den gör nytta!

Sobona är de kommunala företagens arbetsgivarorganisation.
Vi tecknar kollektivavtal, stödjer medlemmarna i arbetsgivarfrågor
och opinionsbildar för att stärka de kommunala företagen.
Läs gärna mer om oss på sobona.se