



**Kommunstyrelsekontoret**

Handläggare Magnus Åberg  
Titel: Ekonomidirektör  
E-post: magnus.berg@norrталje.se

Till kommunstyrelsens arbetsutskott

# Uppdrag att utreda ekonomiska konsekvenser vid eventuell bolagisering av avdelningar på tekniska kontoret

## Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår:

1. Kommunstyrelsen ger kommunstyrelsekontoret och Norrtälje kommunhus AB i uppdrag att utreda ekonomiska konsekvenser vid en bolagisering av va- och renhållningsverksamheterna.
2. Kommunstyrelsen ger kommunstyrelsekontoret och Norrtälje kommunhus AB i uppdrag att utreda ekonomiska konsekvenser vid samordning av fastighetsverksamheterna i Norrtälje kommun och Roslagsbostäder AB.
3. Finansiering av utredningskostnader på maximalt en (1) miljon kronor sker via Norrtälje kommunhus AB med 50 % och övriga 50 % fördelas på respektive berörd avdelning utifrån utredningens omfattning.

## Sammanfattning av tjänsteutlåtandet

Kommunstyrelsekontoret har påbörjat ett uppdrag att undersöka förutsättningar och konsekvenser av att bolagisera va-, renhållningsverksamheterna samt att utreda om fastighetsdriften ska bolagiseras inom ramen för Norrtälje kommunhus AB och Roslagsbostäder ABs verksamhet. Fördelar som kan uppnås genom en bolagisering är exempelvis en effektivare styrning och förvaltning och ökad flexibilitet för att ge Norrtälje kommun bättre förutsättningar i den tillväxtfas som kommunen befinner sig i. En förutsättning för att ta fram ett så kvalitativt beslutsunderlag som möjligt är att i ett tidigt skede utreda och förstå de ekonomiska konsekvenser som en eventuell bolagisering medför. Ett antal frågor behöver ses över med hjälp av extern expertis som rör bland annat skattemässiga konsekvenser, ränteavdragsregler och eventuell påverkan på befintlig bolagskoncern. Kostnaden för detta är svår att exakt beräkna och uppskatta men en samlad bedömning är att det kommer att krävas upp till 1 mnkr för att göra dessa inledande och nödvändiga utredningar. Kommunstyrelsekontoret föreslår att Norrtälje kommunhus AB (NKAB) finansierar hälften av dessa utredningar då det bland annat handlar om bolagsmässiga effekter i detta skede. Resterande medel finansieras av VA, fastighet och renhållning och fördelas utifrån omfattning av utredningen inom de olika verksamheterna.

## Bakgrund

Med anledning av pågående omställningar inom kommunstyrelsekontorets samhällsbyggnadsavdelning har förvaltningen givits i uppdrag att närmare undersöka förutsättningarna och konsekvenserna av att bolagisera en eller flera verksamheter inom samhällsbyggnadsavdelningen. Kommunstyrelsekontoret har påbörjat en process för hur en sådan bolagisering skulle kunna ske och vilka konsekvenser det får för organisationen ur ett kommun- och koncernperspektiv. I arbetet ingår förutom att utreda en eventuell bolagisering av va- och renhållningsverksamheterna, även



att utreda om fastighetsdriften ska bolagiseras inom ramen för Norrtälje kommunhus AB och Roslagsbostäder ABs verksamhet.

Driften av den allmänna va-anläggningen i Norrtälje kommun har under åren 2002-2018 bedrivits i entreprenadform. Sedan avtalet med den tidigare driftentreprenören avslutats sker driften från den 1 januari 2019 i förvaltningsform. Genom beslut av kommunstyrelsen den 18 juni 2018, § 107, gavs kommunstyrelsekontoret i uppdrag att utreda hur va-verksamheten kan organiseras långsiktigt, med huvudsaklig inriktning mot att verksamheten ska bedrivas utom kommunal förvaltning. Kommunstyrelsekontoret har låtit företaget SWECO utreda hur kommunens va-organisation bör se ut. SWECO har i rapport daterad 6 maj 2019 presenterat sina slutsatser och rekommendationer. I rapporten rekommenderas i första hand att va-verksamheten bedrivs genom ett kommunalt bolag. I andra hand rekommenderas ett kommunalt bolag för va-verksamheten tillsammans med renhållningsverksamheten.

Fastighetsdriften bedrivs i dag i förvaltningsform. Fastighetsavdelningen ansvarar för kommunens verksamhetsfastigheter såsom skolor, förskolor, vård- och omsorgslokaler samt kultur- och fritidsanläggningar. Fastighetsavdelningen ansvarar även för kommunens hyresrätter till verksamhetslokaler. Ansvaret omfattar förvaltning, upplåtelse och utveckling av fastighetsbeståndet. Fastighetsavdelningen ansvarar även för lokalvården i kommunens skolor samt för leveransen av arbetsplatsanknutna tjänster, så kallade FM-tjänster (facility management).

### Koppling till gällande styrdokument

I beslutad Mål och budget 2020-2022 framgår att utredning av eventuell bolagisering av vissa tekniska verksamheter pågår.

### Lagkrav

Är ej tillämplig.

### Samberedning

Ärendet har samberetts inom kommunstyrelsekontoret med representanter från ekonomiavdelningen, juridik, VA, renhållning samt VD för Norrtälje kommunhus AB.

## Beskrivning av ärendet

### Va- och renhållningsverksamheten

En arbetsgrupp kring frågan om bolagisering har tillsatts som har arbetat med att identifiera centrala frågor och aktiviteter som behöver hanteras i en bolagiseringsprocess. Gruppen har även genomfört besök hos flera kommuner/kommunala bolag som har genomfört bolagisering av va- och renhållningsverksamheter för erfarenhetsutbyte. Vid dessa möten har följande frågor ägnats särskild uppmärksamhet:

- Vad var anledningen till bolagiseringen?
- Hur såg tidplanen för bolagiseringen ut och hur fungerade den?
- Hur ser organisationen ut - inom såväl bolaget som kommunen?
- Vilka funktioner som sköts av kommunen respektive bolaget, t.ex. ekonomi, juridik, HR, upphandling.
- Vad gick bra och vad kunde gjorts annorlunda?
- Vad bör man särskilt tänka på?



- Vilka avtal behövs? Hur regleras förhållandet mellan främst bolaget och kommunen men också andra aktörer?
- Övrigt

Norrtälje kommun befinner sig i en expansiv fas och är en tillväxtkommun. Det ställer i sin tur andra krav på kommunkoncernen i jämförelse med en traditionellt förvaltande organisation. Affärsrämsighet, ökad marknadsorientering och flexibilitet är några centrala faktorer som behöver beaktas och hanteras i en sådan kontext. Vikten av ett långsiktigt hållbart perspektiv är avgörande för hur framgångsrik tillväxtresan blir. Det hållbara inbegriper utöver det rent ekonomiska även miljö- och klimat samt den sociala biten. En bolagisering av renhållning och VA ger ökade möjligheter att uppfylla ovan nämnda centrala faktorer och ger dessutom koncernperspektivet en mer betydande roll som tillväxtmotor och samlad kraft för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling. En annan tänkbar fördel på lite längre sikt är att en bolagisering underlättar ett framtida samarbete med andra aktörer i ett större sammanhang inom dessa affärsområden.

Utifrån SWECO:s rapport samt genomförda besök har framkommit att de största fördelarna med en bolagisering är att man därigenom skapar ett tydligare uppdrag och en effektivare beslutsprocess samt bättre förutsättningar för en långsiktig kompetensförsörjning. En bolagsstyrelse som ansvarar för va- och renhållningsverksamheten men rapporterar till kommunstyrelsen skulle skapa en tydligare och starkare ägarstyrning. Att arbeta utifrån tydliga ägardirektiv skapar även en möjlighet att ha en tydlig styrning och dialog mellan ägare och verksamhet. En bolagisering är den organisationslösning som bäst väntas främja nödvändig konsolidering av va-verksamheten, vilket är centralt för Norrtälje kommun och den utveckling som kommunen står inför.

Andra fördelar med en bolagisering är att ett kommunalt bolag jämfört med en kommunal förvaltning på ett annat sätt kan arbeta med att skapa en egen profil, t.ex. en miljöinriktad profil, och därigenom få en tydlig koppling mellan uppdraget och de övergripande kommunala målen. Genom en sådan profilering tydliggörs även bolagets uppdrag ur ett invånarperspektiv. En annan fördel som ofta framhålls är att kommunala bolag typiskt sett har lättare att rekrytera personal. En bolagisering skapar inte med automatik en mer attraktiv arbetsgivare, men rätt utförd ger den större frihetsgrader och möjligheter för att bygga ett varumärke gentemot nuvarande och blivande anställda och uppfattas som attraktiv arbetsgivare kopplat till en tydligare egen identitet.

I Norrtälje kommun finns en etablerad och väl fungerande bolagskoncern sedan tidigare som förutom Norrtälje kommunhus AB innehåller de rörelsedrivande bolagen Roslagsbostäder AB, Campus Roslagen AB och Norrtälje Energi AB. Att bolagisera i en redan befintlig koncern ger förutsättningar för en effektivare process vid såväl genomförande och implementering.

I SWECOS:s rapport rekommenderas i första hand en bolagisering av va-verksamheten och i andra hand en bolagisering av va-verksamheten tillsammans med renhållningsverksamheten. Av de kommunala bolag som har besökts har samtliga ansvar för såväl va- som renhållningsverksamhet. Även om va-verksamheten och renhållningsverksamheten är två förhållandevis skilda verksamheter, med varsitt taxekollektiv, så har verksamheterna invånaren, kunden, gemensamt. En fastighetsägare med va-tjänster är i stort sätt också alltid kund till renhållningen. Därutöver har renhållningen ytterligare ett stort antal kunder utan va-tjänster. Kommunens va-avdelning och renhållningsavdelning har ett gemensamt kundhanteringssystem. De kommunala



avloppsreningsverken tar även emot slam från enskilda avlopp som töms av renhållningsavdelningen. Utifrån genomförda erfarenhetsutbyten består samordningsfördelarna främst av att stödfunktioner och kundtjänst kan utnyttjas för båda verksamheterna. Ur ett invånarperspektiv kan ett bolag som ansvarar för kundens samlade ärenden för både va och renhållning upplevas som tydligare och enklare att ha att göra med.

En mycket central fråga vad gäller bolagisering av va-verksamheten är huvudmannaskapet för den allmänna va-anläggningen. Huvudmannaskapet är kopplat till ägandet av anläggningarna. Den största fördelen med att låta huvudmannaskapet ligga i bolaget är att bolaget då får mer av ett helhetsansvar för va-verksamheten. Det innebär att vid en bolagisering behöver en överlåtelse av de kommunala anläggningarna från kommunen till bolaget göras. För det fall huvudmannaskapet ligger kvar hos kommunen vid en bolagisering blir bolagets roll i princip att jämställa med en driftentreprenör. En stor del av va-frågorna skulle då ligga kvar inom den kommunala förvaltningen. Beslut om va-taxa och andra bestämmelser samt verksamhetsområde för va kommer dock alltid att fattas av kommunen, oberoende av huvudmannaskapet. Av de besökta bolagen är samtliga även huvudmän för den allmänna va-anläggningen.

En bolagisering innebär en att stor mängd aktiviteter ska genomföras. Dels själva bolagsbildningen och därmed sammanhörande frågor och beslut i kommunfullmäktige, dels personalfrågor, upprättande av diverse avtal, överföring av anläggningar, tillstånd m.m. För att kunna bedöma de ekonomiska konsekvenserna av en bolagisering, vilka kostnader som är förknippade med en bolagisering och en bedömning av skattemässiga effekter, främst vid överlåtelse av anläggningar, krävs ytterligare undersökningar. Arbetsgruppen bedömer att det för detta arbete är nödvändigt att anlita extern expertis på området, för bedömning av de ekonomiska konsekvenserna av en bolagisering. Detta är särskilt viktigt vad gäller överlåtelse av anläggningarna från kommunen till ett framtida bolag och att det görs på ett korrekt sätt för att minimera risken för oförutsedda skattemässiga kostnader.

### **Fastighetsverksamheten**

Enligt beslutad Mål och budget 2020-2022 är ett av uppdragen till kommunstyrelsen att öka samordningen inom kommunkoncernen och med andra kommuner. Ett sådant område som har identifierats är inom fastighetsdrift. Sedan en tid tillbaka pågår en utredning kring en eventuell bolagisering av fastighetsdriften inom Norrtälje kommunhus AB och Roslagsbostäder ABs organisation. Huruvida en sådan organisationsförändring ska ske genom bolagisering eller annan typ av samarbete, tex via en verksamhetsövergång behöver utredas vidare innan slutgiltigt beslut kan fattas. Bakgrunden är i huvudsak att minska sårbarheten inom området och effektivisera och samordna fastighetsdriften i koncernen som i sin tur skapar ökade möjligheter för en långsiktigt hållbar fastighetsförvaltning i kommunkoncernen. Utredningen är för närvarande i ett initialt skede och det finns därför goda skäl att låta utredningen av ekonomiska konsekvenser vid en bolagisering även omfatta fastighetsverksamheterna.

Ett likalydande ärende med förslag till beslut kommer att behandlas vid styrelsemöte i Norrtälje kommunhus AB den 20 november 2019.



## Konsekvensanalys/riskanalys

### **Ekonomisk analys**

En förutsättning för att ta fram ett så kvalitativt beslutsunderlag som möjligt är att i ett tidigt skede utreda och förstå de ekonomiska konsekvenser som en eventuell bolagisering medför. Ett antal frågor behöver ses över med hjälp av extern expertis som rör bland annat skattemässiga konsekvenser, ränteavdragsregler och eventuell påverkan på befintlig bolagskoncern. Kostnaden för detta arbete är svår att exakt beräkna och uppskatta men en samlad bedömning är att det kommer att krävas upp till 1 mnkr för att göra dessa inledande och nödvändiga utredningar för att komma vidare. Förslaget är att Norrtälje kommunhus AB (NKAB) till finansierar hälften av dessa utredningar då det bland annat handlar om bolagsmässiga effekter i detta skede. Resterande medel finansieras av VA, fastighet och renhållning och fördelas utifrån omfattning av utredningen inom de olika verksamheterna.

### **Barnkonsekvensanalys**

Är inte tillämplig.

### **Jämställdhetsanalys**

Är inte tillämplig.

### **Äldre- och tillgänglighetsanalys**

Är inte tillämplig.

### **Tidplaner**

Beslut om att undersöka ekonomiska konsekvenser av bolagisering, december 2019.  
Beslut om att bolagisera och eventuellt behov av ytterligare detaljutredningar, april 2020.  
Övergång till kommunalt bolag 1 januari 2021.

Det är en väsentlig fördel att låta en övergång till ett kommunalt bolag ske vid ett årsskifte. Detta för att minimera bokföringsmässigt dubbelarbete kring avslut respektive uppstart in i det nya bolaget. Övergång vid ett årsskifte innebär även att det inte behöver fattas flera olika beslut om taxor och andra föreskrifter, eftersom kommunala taxor normalt revideras en gång per år och den nya taxan träder i kraft vid årsskiftet. Arbetsgruppen bedömer det som realistiskt att en bolagisering under nuvarande förutsättningar kan genomföras vid årsskiftet 2020/2021.

Ulla-Marie Hellenberg  
Kommundirektör  
Kommunstyrelsekontoret

Magnus Åberg  
VD  
Norrtälje kommunhus AB

## Bilagor

1. Swecos rapport *VA-utredning-Organisation*, 2019-05-06



## Beslut skickas till

Norrtälje kommunhus AB  
Juridikenheten  
Ekonomiavdelningen  
VA-avdelningen  
Renhållning