



2021-01-21 14:43 CET

## Så kan kommunala företag bli bättre på att driva ekonomisk hållbarhet

**Erik Alenius och Mikael Runsten, utbildare, rådgivare och experter i ekonomi, har i identifierat tre utmaningar som de kommunala företagen kan bli bättre på att hantera för att driva ekonomisk hållbarhet i samhället.**

Ekonomi handlar om att hushålla med begränsade resurser. Att driva ekonomisk hållbarhet är att göra mer med mindre på ett sätt som inte äventyrar framtida generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Svenska folket ställer genom kommunallagen krav på god ekonomisk hushållning i alla kommunala företag. Det betyder att ekonomisk hållbarhet

inte är något val i leveransen av samhällsnytta, det är ett nödvändigt gott.

Som utbildare, rådgivare och experter i ekonomi har vi genom åren hjälpt till med kunskapsutveckling i många kommunala företag. Vi har varit bollplank till ledningsgrupper och vet att ekonomi är komplext i företag som levererar samhällsnyttiga tjänster. Skälet är ofta att de ekonomiska verktyg som används egentligen har utvecklats för privata företag. Det ställer höga krav på rätt ekonomikunskaper för att kunna dra korrekta slutsatser och kommunicera siffrornas verkliga betydelse.

**[Läs mer: Kommunföretagsekonomi är en utbildning som vår samarbetspartner Bild & Runsten har skräddarsytt för kommunala företag och som du som medlem i Sobona kan ta del av till rabatterat pris](#)**

Med vår erfarenhet har vi identifierat tre utmaningar som de kommunala företagen kan bli bättre på att hantera för att driva ekonomisk hållbarhet i samhället.

### **Utmaning 1: definiera nytta och kostnad**

För att driva ekonomisk hållbarhet måste vi veta vilken samhällsnytta vårt kommunala företag skapar. Vi behöver också kunna berätta hur mycket nytta vi levererar varje år. Står vi svarslösa blir både medarbetare och samhälle lätt förvirrade om var vi är och vart vi ska. Det är ingen lätt uppgift att definiera nytta och hur mycket som levereras. Hur vet vi om räddningstjänsten, regionutvecklingen eller omsorgen levererar mer eller mindre nytta? På en fri marknad är företagets intäkter ett ganska bra mått på värdet av den levererade nyttan. För de kommunala företagen är det ofta ett dåligt mått eftersom intäkterna bara är en spegel av kostnaderna.

**För att driva** ekonomisk hållbarhet räcker det inte att veta hur mycket nytta som levereras. Ska vi kunna veta om vi blir bättre eller sämre måste vi också bestämma vad nyttan kostar att leverera. För kommunala företag som inte investerar så mycket är det ganska lätt att beräkna kostnaden för hela verksamheten. För de som investerar desto mer är det mycket svårare. Vad kostade det att skapa samhällsnytta med VA-nätet, fjärrvärmesystemet eller verksamhetsfastigheten förra året? Ska logiska svar på dessa frågor beräknas krävs rätt kunskaper och medvetna antaganden om kapacitet, prisutveckling och risk.

Att det är svårt att definiera vad nytta är, hur mycket nytta som levereras och vad nyttan kostar att leverera är inte skäl att stå över den utmaningen och låta verksamheten styras av något annat. Alla kommunala företag som varje år kan förklara hur mycket nytta de levererade till samhället, och vad den nyttan kostade att leverera, har goda förutsättningar att bli bättre på att driva ekonomisk hållbarhet.

## **Utmaning 2: skapa mer nytta till en lägre kostnad**

Givet att vi vet hur mycket nytta vi levererar och vad den kostar att leverera, blir nästa utmaning för att driva ekonomisk hållbarhet att etablera kulturer och system som verkligen hjälper medarbetarna att skapa mer nytta till en lägre kostnad. Det ska dessutom göras på ett mer hållbart sätt. För att lyckas med det gäller det förstå hur stuprör i organisationen, olika poster i budgeten och andra hårt styrande strukturer påverkar oss. Tar vi en kostnad för att den bidrar till att skapa samhällsnytta mer effektivt och hållbart eller tar vi den för att det finns pengar i budgeten? Letar vi efter låga priser eller den lösning som är mest effektiv och hållbar?

**Kulturer och system** i organisationen har vi skapat för att de ska hjälpa oss att skapa mer nytta till en lägre kostnad. De kommunala företagens resurser borde alltså hela tiden satsas där de skapar mest hållbar samhällsnytta. Men tyvärr vet vi att det inte alltid blir så. Vi vet också att vi kan skylla det beteendet på kulturen och systemet i organisationen istället för att se misstaget som det bästa bränslet till positiv förändring.

Att det är svårt att hitta de bästa metoderna för att få en verksamhet att skapa mer nytta till en lägre kostnad, på ett mer hållbart sätt, är inte ett skäl att stå över den utmaningen och låta verksamheten styras av godtyckliga mått från olika system. Alla kommunala företag som verkar för att skapa en kultur och ett system som hjälper medarbetarna att optimera för samhället istället för att suboptimera i organisationen har goda förutsättningar att bli bättre på att driva ekonomisk hållbarhet.

## **Utmaning 3: sätt rättvisa och hållbara taxor**

Om vi lyckats definiera nytta och kostnad, och blir mer medvetna om hur vi arbetar för att skapa mer nytta till en lägre kostnad, återstår en utmaning för att bli bättre på att driva ekonomisk hållbarhet. Den utmaningen handlar om att sätta taxor som både upplevs som rättvisa och är hållbara över

generationer.

Hur ska kostnaden för att använda VA-nätet, fjärrvärmesystemet eller verksamhetsfastigheten fördelas mellan dagens och morgondagens samhällsinvånare? Vem ska stå för risken att samhällsnyttiga investeringar inte fungerar som planerat? Att en kostnad beräknas på olika sätt beror ofta på mer eller mindre medvetna antaganden om kapacitet, prisutveckling och risk. Ska vi sätta mer rättvisa och hållbara taxor behöver vi således veta vad vi anser om dessa faktorer innan vi beräknar kostnaderna för respektive år. Tyvärr ser vi många exempel på att orättvisa och ohållbara taxor orsakas av att kostnader underskattas när utbetalningarna ligger i framtiden.

**Att det är** svårt att sätta rättvisa och hållbara taxor är inte ett skäl att stå över den utmaningen och okritiskt låta perspektivet i årsredovisningens resultat- och balansräkning styra. Det gäller särskilt för kommunala företag som investerar väldigt mycket men ganska sällan. Alla kommunala företag som förklarar hur de resonerar kring rättvisa och hållbarhet över generationer när de beräknar sina taxor har goda förutsättningar att bli bättre på att driva ekonomisk hållbarhet.

## **Slutsats**

Kommunala företag kan bidra ännu mer för att driva ekonomisk hållbarhet i samhället. I den här texten har vi pekat på tre utmaningar för att lyckas. Genom att arbeta mer systematiskt med dessa utmaningar är vi övertygade om att de kommunala företagen kan skapa samhällsnytta mer effektivt och hållbart.

**Text av Erik Alenius och Mikael Runsten.**

---

**Sobona är de kommunala företagens arbetsgivarorganisation. Vi tecknar kollektivavtal, stödjer medlemmarna i arbetsgivarfrågor och opinionsbildar för att stärka de kommunala företagen. Vi bidrar till att medlemmarna blir mer attraktiva arbetsgivare och får de bästa förutsättningarna för att skapa affärsmässig samhällsnytta. Med arbetsgivarfrågorna på plats kan våra medlemmar fokusera på sitt uppdrag: Att agera långsiktigt och se till att kommunernas och regionernas resurser används effektivt. Vår vision är ett hållbart samhälle präglad av utveckling och tillit.**

## Kontaktpersoner



**Christina Lingdén**

Presskontakt

Presskontakt

[christina.lingden@sobona.se](mailto:christina.lingden@sobona.se)

08-452 72 76