



ÅFA och Ånge Energi
Ånge kommun
Mars 2021



	Sida
Resultat av översynen	2
<i>Sammanfattning</i>	3
Bakgrund och genomförande	4
<i>Inledning</i>	5-6
<i>Analysmodeller</i>	7
Överblick	8
<i>Ånge kommun och bolagsorganisation</i>	9
<i>Kort om bolagen</i>	10
SWOT-analys	11
<i>Styrkor, svagheter, hot och möjligheter</i>	12-16
Sammanfattande bedömning	17
<i>Sammanfattande bedömningar</i>	18
<i>Att ta hänsyn till vid professionalisering av ägarstyrningen</i>	19-20
<i>Att ta hänsyn till vid ombildning av bolagen</i>	21-22
<i>Alternativa vägar att gå</i>	23
<i>Gapanalys</i>	24-25
Workshop och sammanfattande förslag	27-30



Resultat av översynen

Sammanfattning

KPMG har fått i uppdrag av arbetsgruppen för omstrukturering av de kommunala bolagen att stötta med processledning och rådgivning initialt i utredningsarbetet.

Detta uppdrag har skett genom att ta del av tankar och synpunkter som finns kring bolagen och dess verksamhet, samt det läge man önskar att bolagen ska befinna sig i.

Vi har utifrån dessa tankar och synpunkter använt två modeller (SWOT och i bakgrunder komponentanalys) för att försöka strukturera informationen.

Vi kan efter detta konstatera att det krävs åtgärder för att hantera de frågor som bolagen står inför. Huvudfrågan som framkommer i processen är frågan kring ägarstyrningen där vår bild är att denna inte fungerar på ett tillräckligt bra sätt för att ge bolagen förutsättningar att bli den resurs för Ånge kommun som förväntas.

Vår sammanfattande bedömning är att Ånge kommun har två vägar att gå, antingen genom att professionalisera ägarstyrningen och om detta inte anses vara möjligt ombilda bolagen. När det gäller ombildning finns flera vägar att gå. Båda alternativen innebär konsekvenser att ta hänsyn till.

Denna rapport beskriver sedan vilka konsekvenser och risker som finns att ta hänsyn till när vägvalet ska göras. Detta i form av en lista på generella-, ekonomiska, juridiska- och konsekvenser för synergier och kundnytta. Avslutningsvis presenteras två ytterligare vägar att förhålla sig till.





Bakgrund och genomförande

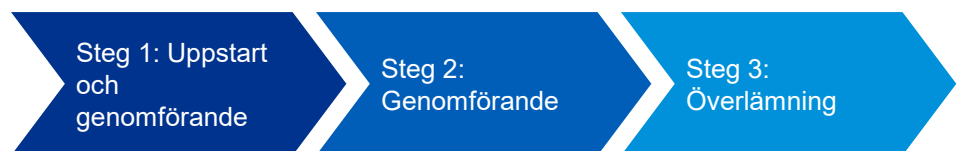
Bakgrund och syfte

Uppdraget har initierats utifrån ett flertal olika faktorer, de som nämnts är att i likhet med den kommunala organisationsöversynen hitta de effektivast möjliga organisatoriska lösningar för att värna både en god ekonomi och en hög kvalitet. Att inte behöva gå in med nya ägartillskott är också ett mål.

- Inledande översyn av de helägda bolagens, Ånge Fastighet & Industri AB (ÅFA) och Ånge Energi AB, struktur och ledning samt deras uppdrag.
 - En arbetsgrupp bestående av kommunchef, kommunens ekonomichef och gemensam VD för ÅFA och Ånge Energi AB har bildats. Denna hanterar såväl frågan om samordning/effektivisering som framtida organisationsmodell.
 - Arbetsgruppen har bedömt att det finns behov av extern processledning och rådgivning initialt i utredningsarbetet.
- Processen för genomförande består av tre faser.

Metod och avgränsning

För att utföra steg ett och två har dokumentanalys legat till grund tillsammans med intervjuer med styrgruppen, KSO, oppositionsråd samt bolags VD.



Syfte	Identifiera nuläge och kartlägg nuvarande arbetsprocesser, uppdrag och organisering.	Att sammanställa, analysera och komplettera inhämtad data samt fastställa nuläget och till viss del det önskade läget genom SWOT-analys.	Att avge muntlig och skriftlig rapport med uppdragets resultat.
--------------	--	--	---

Förväntad leverans enligt offert

- Genomföra ett mindre antal intervjuer med nyckelpersoner för att undersöka och sammanställa respektive verksamhets styrkor och utmaningar i nuvarande situation och inför en möjlig framtida förändring.
- Mot bakgrund av ägardirektiv, uppdrag, organisation och verksamheter belysa områden där möjligheter för samverkan bedöms särskilt stor och översiktligt beräkna ekonomisk potential för dessa.
- Belysa och ge råd för tex vilka analyser, vilken faktainhämtning och kommande processteg som arbetsgruppen tillråds genomföra i den fortsatta översynen för framtida organisationslösning och bolagens uppdrag.
- Sammanställa information, slutsatser och råd i rapport.
- Bistå vid arbetsgruppens eventuella ytterligare behov under översynen.
- Uppdraget påbörjas senast 1 september 2021 och slutrapport presenteras vid årsskiftet 2021/2022.
- Uppdraget har under vägens gång förlängts bland annat med en workshop som genomfördes 10 februari och vars resultat infogats i denna rapport.

SWOT-analys

KPMG verkar i detta arbete som processtöd. Den process som genomförts under hösten har varit ämnad att landa i en SWOT-analys (Styrkor, svagheter, möjligheter och hot).

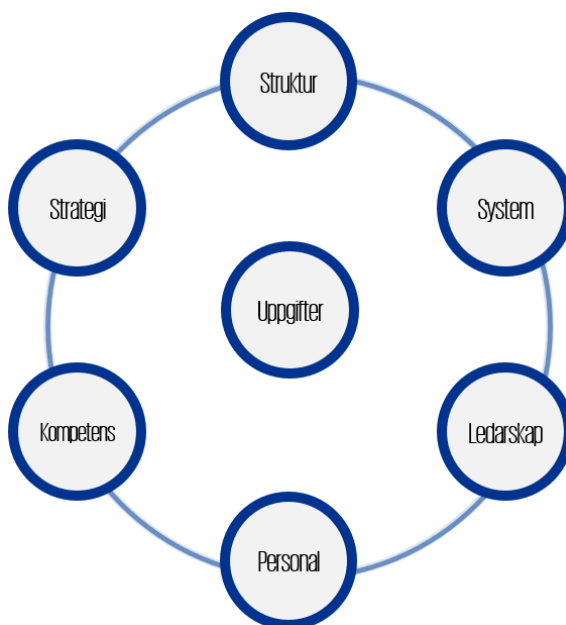
För att genomföra och identifiera dessa delar är vår syn att den input som eftersökts också har en relevant substans för uppdraget. Därför har vi i Ånge kommun arbetat med vår komponentanalysmodell i åtanke när vi arbetat med frågor och SWOT-analys. Komponentanalysen i sin helhet är dock inte tillämplig på detta uppdrag i nuläget.

Komponentanalys

Syftet med att använda komponentanalysen är att identifiera frågor utifrån rubrikerna i SWOT. Vår bild är att en väl fungerande organisation ska prestera bra utifrån modellens sju områden:

- Struktur
- System
- Uppgifter
- Ledarskap
- Personal
- Kompetens
- Strategi

Modellens sju områden syftar till att vara sammanhängande och ömsesidigt förstärkande. Modellen används för att förstå hur områden hänger samman och därmed ta hänsyn till helhetseffekten av förändringar som gjorts eller ämnas göras inom ett område.





Överblick

Ånge kommun och bolags organisation

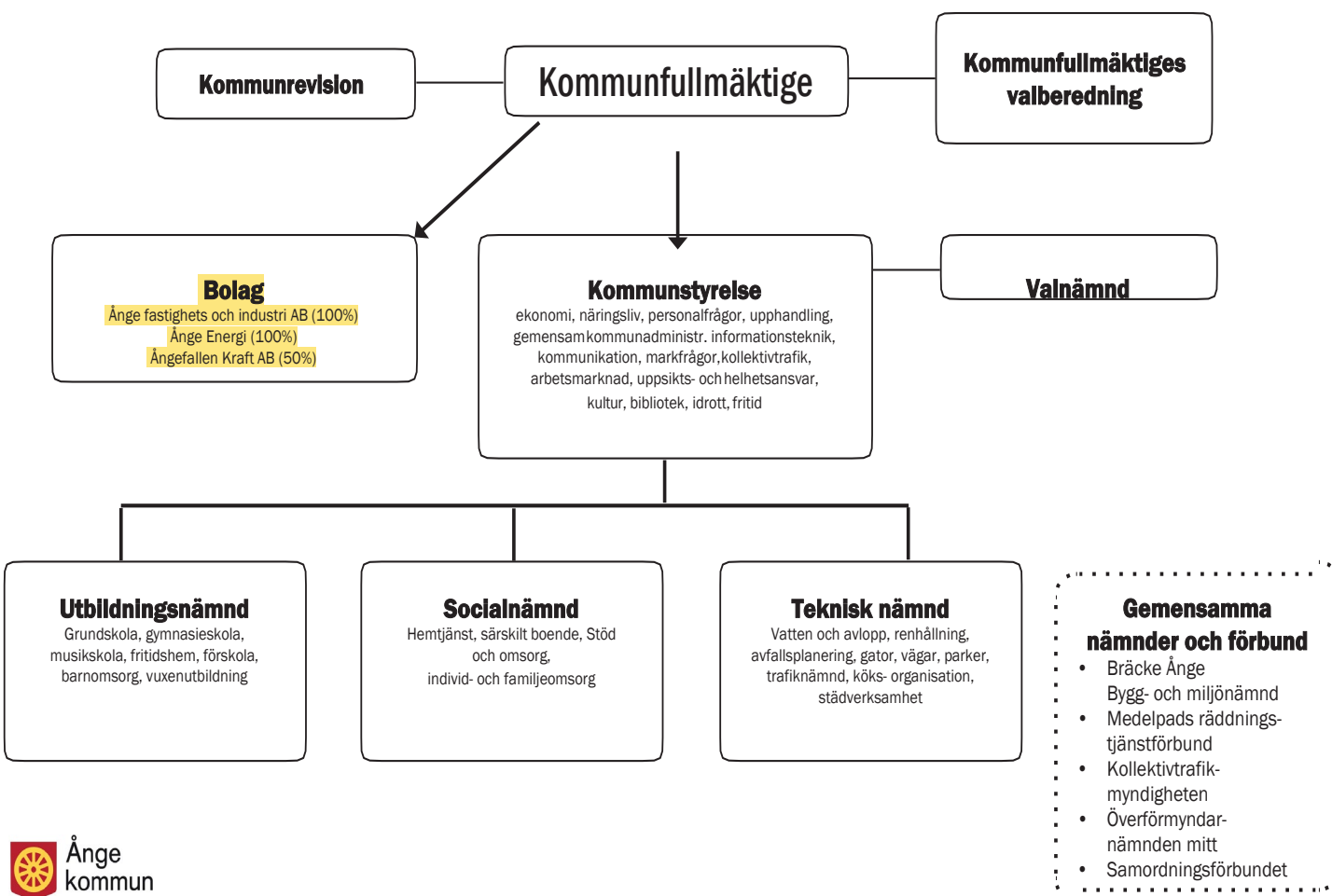
Generellt om nuläget

Ånge kommun arbetar för tillfället med att se över sin interna organisation, detta arbete ska vara genomfört och eventuella förändringar ska ske i samband med valet 2022.

I samband med denna översyn så ser Ånge kommun som ägare av de två helägda kommunala bolagen över hur bolagens roll ska se ut framöver. Detta för att organisationen i sin helhet ska vara så effektiv som möjligt.

Ånge kommun

Styrelser och nämnder



Kort om bolagen

ÅFA

	2018-12	2019-12	2020-12
Nettoomsättning, aktiebolag	105 376	107 393	109 462
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	22 440	21 017	20 822
EBITDA-marginal (%)	20.28	18.59	18.74
Räntetäckningsgrad EBITDA	5.7	4.9	5.04
Rörelseresultat (EBIT)	7 112	2 589	-3 634
Årets resultat	3 213	-1 676	-7 752
Totala tillgångar	430 051	412 052	398 129
Kassalikviditet (%)	65.6	70.6	88.2
Soliditet (%)	9.8	9.9	8.3
Antal anställda	34	32	31

Ånge Energi AB

	2018-12	2019-12	2020-12
Nettoomsättning, aktiebolag	22 254	21 177	19 881
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	8 540	7 727	6 713
EBITDA-marginal (%)	38.38	36.49	33.77
Räntetäckningsgrad EBITDA	6.97	6.72	6.33
Rörelseresultat (EBIT)	2 859	2 017	1 596
Årets resultat	1 142	562	326
Totala tillgångar	77 769	71 430	67 408
Kassalikviditet (%)	142.5	209.8	188.3
Soliditet (%)	8.7	10.2	11.3
Antal anställda	3	4	4



SWOT-analys

Styrkor, svagheter, möjligheter och hot

I uppdraget ingår att genomföra ett mindre antal intervjuer med nyckelpersoner för att undersöka och sammanställa respektive verksamhets styrkor och utmaningar i nuvarande situation och inför en möjlig framtida förändring.

Denna analys fyller två syften dels att insamla information kring den nuvarande strukturen, men också att genom ett processinriktat arbetssätt väcka tankar och frågor som bör hanteras i översynen.

Det som har identifierats presenteras på följande sidor och bygger på det som framkommit direkt i intervjuer eller som vi genom sammanställningen av vad som framkommit kunnat konstatera som iakttagelser.





När styrkorna för bolagen har berörts är den bild som framkommer att bolagen hanterar det som händer i vardagen på ett bra sätt. Personalen är duktig, fastigheter och värmeverk fungerar på ett tillfredsställande sätt.

Delar som också nämns är att det finns ett bra samarbete mellan bolagen sinsemellan och mellan ägaren kommunen och bolagen. Detta visar sig i flera delar, samordnad skötsel av utemiljöer, samordnad jour mellan bolagen, samverkan när det gäller administrativa funktioner så som ekonomi, IT och HR funktioner. Denna samverkan är olika stor inom olika områden där exempelvis kommunens ekonomifunktion stöttar kring årsredovisningen.

Storleken på bolagen kan ur vissa aspekter ses som positivt då den personliga kontakten är stor, man har en kundrelation där ÅFA är Ånge Energis största kund och bolagen är inte tillräckligt stora för att omfattas av all lagstiftning på området. Detta gäller framför allt inom energiområdet där mycket händer för tillfället.

Att samla fastighetskompetensen på ett ställe lyfts också det som en fördel.

Styrkor utifrån bolagsperspektivet

- Duktig personal (ÅFA, ÅE)
- Fastigheterna fungerar (ÅFA)
- Samordnad jour (ÅFA, ÅE)
- Små bolag omfattas ofta inte av komplexiteten i förändring av regelverket (ÅE)
- ÅFA som största kund till ÅE
- Struktur och planering har ökat (ÅFA, ÅE)
- Upplevd god samverkan (ÅFA, ÅE)

Styrkor utifrån koncernperspektivet

- Samordnad fastighetskompetens
- Upplevd god samverkan
- Konkret samverkan, park, IT, vissa delar av ekonomifunktion

Bolagens och ägarens inställning beskrivs av flera respondenter som lite trött. Bolagen har framför allt en förvaltande roll med utmanande förutsättningar och vår bedömning är att kraften att ta tag i de svåra strukturella frågorna inte riktigt finns i nuläget. Detta skapar svagheter vad gäller det långsiktiga och mer strategiska arbetet, vilket i sin tur ger konsekvensen av att man blir en förvaltande organisation som främst ägnar sig åt att "släcka bränder som uppstår".

Den uppfattning vi får är att ägarstyrningen ur många avseenden är svag och ofta sker antingen på informellt sätt eller till och med kan karaktäriseras som bolag som bedrivs i förvaltningsform. Gränserna mellan förvaltningsstyrningen och bolagsstyrningen är otydliga, kunskapen eller respekten för de olika styrformernas karaktärsdrag är låg. Vilket innebär att den affärsmässighet som ofta förknippas med aktiebolagsformen är låg.

Vi identifierar i intervjuer att det förefaller som om detta har inneburit att lösningar som har fungerat för stunden har uppstått, men att detta innebär speciallösningar i många fall där det finns en risk att dessa lösningar har svagheter utifrån formella, lagstadgade eller andra krav. Processerna upplevs inte fungera optimalt, vad gäller exempelvis styrning, investeringsprocessen och samhällsbyggnadsprocessen.

Utöver detta bedöms samarbete främst kring administrativa frågor kunna bli bättre genom att bolagen exempelvis bygger upp parallella organisationer.

Svagheter utifrån bolagsperspektivet

- Förvaltande (ÅFA, ÅE)
- Släcker bränder (ÅFA)
- Affärsmässigheten sviktar (ÅFA)
- Informell styrning (ÅFA)
- Låga politiska krav (ÅFA, ÅE)
- Lägenheter ej anpassade till demografiska förändringar (ÅFA)
- Stora geografiska avstånd minskar möjligheterna för samverkan med andra

Svagheter utifrån koncernperspektivet

- Bristfällig dokumentation kring avtal och överenskommelser
- Otydlighet i roller och diskussioner
- Dubbla funktioner finns
- Investeringsprocessen är oklar
- Otydligheter i samhällsbyggnadsprocessen

Sammantaget kan man se att det finns outnyttjad potential i bolagen. Ånge står liksom andra kommuner inför stora förändringar framöver. Förändringar så som miljö, demografi, tendenser till decentralisering, nyetableringar etc. ändrar spelreglerna för kommunerna. Här kan en väl fungerande bolagsorganisation vara en motor för att driva olika typer av frågor. Miljömålen är en fråga där inte sällan de kommunala bolagen går före och driver utvecklingen. Ånge Energi och ÅFA skulle här kunna bli viktiga aktörer om de ges ett tydligt uppdrag i dessa frågor.

När det gäller nätutbyggnaden finns inga större planer på utbyggnad av fjärrvärmenätet, annat än för eventuella större etableringar. Detta borde ge Ånge Energi stora möjligheter till att konsolidera sin nuvarande verksamhet och i stället få ett breddat uppdrag.

När det gäller bredbandsutbyggnaden finns fortfarande krav och förväntningar trots en god utbyggnad. Detta är en utmaning som Ånge Energi troligtvis inte kommer att kunna lösa på egen hand, här krävs teknikutveckling och/eller statligt stöd för att kunna arbeta vidare i någon större omfattning.

Det framkommer också en möjlighet i att den gemensamma administrationen kan stärkas ytterligare.

Möjligheter utifrån bolagsperspektivet

- Utvecklingsmöjligheter finns ÅE, ÅFA)
- Ingen stor utbyggnad väntar (ÅE)
- Bredare miljö- och samhällsansvar (ÅFA, ÅE)
- Relativt låga hyror sett i ett nationellt perspektiv (ÅFA)

Möjligheter utifrån koncernperspektivet

- Gemensam administration kan öka
- Bolagen kan vara en del av samhällsutvecklingen

Hot

Vi bedömer utifrån uppdraget att det finns ett antal hot och risker som måste hanteras. Det främsta av dem är internt och handlar om att ägarstyrningen måste stärkas för att ge legitimitet till bolagen.

Den andra typen av hot är vanligt förekommande i mindre organisationer som bolagen måste anses vara. Det handlar om kompetensförsörjning, sårbarhet på nyckelpositioner och förmågan att hantera omvärldsförändringar.

Ytterligare verksamhetsspecifika hot finns i osäkerheten rörande prisutvecklingen för råvara, osäkra omvärldsfaktorer, kommande reinvesteringar, vakansgrader, ojämnt bra affärer inom ÅFA med mera.

Det finns också hot som främst berör ägaren i form av kommunen, dessa ligger i att åtgärder bör vidtas rörande fastighetsstrukturen om inte ägartillskott ska behöva ske i framtiden. Vi ser också bristen på boenden anpassade för äldre boende som en risk som kan vara mycket kostnadsdrivande för kommunen. Detta då alternativen till särskilt boende riskerar att bli för få, vilket i sig ger högre kostnader.

Hot utifrån bolagsperspektivet

- Legitimitet
- Kompetensförsörjning
- Strukturella vakanser (ÅFA)
- Sårbarheter (ÅE)
- Prisutvecklingen råvara (ÅE)
- Framtiden för NEOROM
- Omfattande regelförändringar
komplex regelverk (ÅE)
- Stora reinvesteringar i framtiden (ÅE, ÅFA)
- De olika affärerna i ÅFA har olika förutsättningar
och affärer vilket påverkas om man gör justeringar
i bolaget.

Hot utifrån koncernperspektivet

- Svag ägarstyrning
- Upphandlingsfrågor
- Låg grad av boenden anpassade för
äldre



Sammanfattande bedömning

Sammanfattande bedömning utifrån SWOT

Professionalisera eller inkorporera

Utifrån den genomförda SWOT-analysen kan vi konstatera att det krävs åtgärder för att hantera de frågor som bolagen står inför. Huvudfrågan som framkommer i processen är frågan kring ägarstyrningen där vår bild är att denna inte fungerar på ett tillräckligt bra sätt för att ge bolagen förutsättningar att bli den resurs för Ånge kommun som förväntas. Vår sammanfattande bedömning är att Ånge kommun har två huvudalternativ att gå vidare med, antingen genom att professionalisera ägarstyrningen eller att ombilda bolagen/delar av bolagen. Båda alternativen innebär konsekvenser att ta hänsyn till. Utöver dessa finns olika varianter som kan laboreras med.



Generella aspekter

Det finns ett antal förutsättningar som normalt bedöms främja drift i bolagsform:

- Fungerande konkurrens på marknaden och verksamhet av betydande omfattning.
- Den interna styrningen mot största möjliga affärsmässighet kan förväntas bli bättre i ett aktiebolag än i förvaltning.
- Ansvarsområden som inte tillhör kommunens kärnverksamhet.
- Välgrundad och tydlig affärsidé med potential för vinst.
- Kortare beslutsvägar, tydligare resultatansvar.
- Undvika snedvridning av konkurrens genom att separera utförar- och beställarfunktioner.

Om vi tittar på dessa förutsättningar och jämför med utfallet av SWOT-analysen kan konstateras att de förutsättningar som normalt bedöms främja drift i bolagsform i Ånge inte kan sägas finnas. När vi tolkar de signaler som ges finns svagheter kring omfattningen av verksamhetens omfattning, den interna styrningen mot affärsmässighet uppges vara svag, affärsidén och kraven på bolagen är svårhanterliga, potentialen för vinst är tveksam och resultatansvaret haltar.

Utifrån detta kan konstateras att om kommunen väljer att ha kvar bolagen i nuvarande form kommer åtgärder att behöva vidtas för att nå kraven som finns på bolagen i form av effektivitet och resultat.

Några av de åtgärder som vi ser som möjliga för att stärka den formella ägarstyrningen är följande:

- Tydlighet vad gäller krav i bolagsordning och ägardirektiv.
- Stärkt styrelse där ledamöter med styrelse och/eller bransch-erfarenhet kompletterar de politiskt nominerade ledamöterna.
- Mindre och mer snabbfotad styrelse
- Formalisering av bolagsdirektiv
- Ökad respekt för regelverket kring ABL och styrelsens uppgift i förhållande till ägaren.
- Formella och åtskilda ägardialoger med bolagen.

Utöver dessa delar ser vi för att öka bolagens existensberättigande och känsla av samhörighet med övriga delar av kommunen att tydliga utvecklingsmål bör ställas på bolagen, exempelvis när det gäller samhällsbyggnadsprocessen och för att arbeta med Agenda 2030 och miljömålen mer utvecklingsinriktat.

Att ta hänsyn till vid professionalisering av ägarstyrningen

Risker

Vi ser ett antal risker med båda de förslag som finns, riskidentifieringen är viktig utifrån att kunna motverka riskerna. De risker vi främst ser med alternativet professionalisering är följande.

- Effektrisk i form av att insatserna inte ger önskat resultat.
- Djupt rotad kultur kring vägar för ägarstyrning
- Ej tillräckligt självständiga bolag enligt ABL.
- Politiska beslut som inte möjliggör affärsmässighet i bolagen.
- Kompetensrisker på nyckelpersoner
- Sårbarhetsrisker
- Risk att inte ha nog omfattning på bolagen för att kunna följa lagförändringar.
- Risk för att Ånge Energi blir osynliga
- Risk för dubbla organisationer inom vissa områden.
- Risk att investeringsprocessen missgynnar bolaget och/eller att en mängd olika finansierings och styrformer uppkommer.



Generella aspekter

Generellt har argumenten för att bolagisera verksamhet varit att Aktiebolag som verksamhetsform i vissa fall bidrar till en effektiv förvaltning och ett lättare samspel med andra aktörer. När den kommunala verksamheten överförs till ett aktiebolag blir verksamheten föremål för aktiebolagslagens regler. Den kommunala kan och ska enligt kommunallagen göras bindande även för aktiebolaget genom att de skrivs in i bolagsordningen. En bolagisering brukar en ökad risk för kompetensöverskridande verksamhet. Detta kräver tydliga ramverk och styrning centralt för att hantera.

Vår syn är att det inte finns någon generell väsentlig skillnad vad gäller möjligheten att organisera verksamhet och ändamålsenligt beroende driftform, utan att det är sammanlagda omständigheter som påverkar vad som är mer eller mindre lämpligt i en given situation.

Ekonomiska aspekter

De ekonomiska faktorerna som vi i nuläget identifierat och som påverkar vägvalet inför framtiden är följande.

1. Engångskostnader
 - a) Stämpelskatt
 - b) Värderingskostnader
 - c) Omstruktureringskostnader
2. Beskattningskonsekvenser
 - a) Direkta skatter vid omstrukturering
 - b) Indirekta skatter (Momsfrågorna)
3. Koncernbidrag och möjlighet till utdelning/tillskott

Juridiska aspekter

Varje eventuell förändring (och ur vissa aspekter även nuvarande organisering) kräver att hänsyn tas till juridiska aspekter. De juridiska aspekter som vi identifierat för Ånge är följande:

1. Redovisningstekniska (RKR kontra K3)
2. Arbetsrätt (MBL och LAS)
3. Möjligheterna till utdelning och tillskott
4. Förändrad EU-lagstiftning (NIS samt Clean energy package)
5. Upphandling
6. Ledningsrätter

Synergier och kundnytta

Det finns redan i dag ett nära samarbete mellan bolagen samt ägaren och bolagen. Denna samverkan kring exempelvis ekonomifunktioner bedöms av de intervjuade kunna stärkas ytterligare, vilket i sådana fall är positivt för kunder och skattebetalare. En minskning av antalet styrelser och minskade kostnader för exempelvis revision kan också uppstå vid en inkorporering av bolagen i förvaltningsorganisationen. Men detta beror till viss del på hur man väljer att organisera bolagen i förvaltningsorganisationen.

Vad gäller kundnyttan utöver eventuella ekonomiska konsekvenser, är det ur ett kund-/medborgarperspektiv positivt att erbjuda en väg in till olika former av samhällstjänster. Detta löses inte enbart genom att inkorporera bolagen i förvaltningen och det kan också lösas på andra sätt.

Risker

De risker vi främst identifierar vid detta alternativ är:

- Minskad utvecklingsförmåga
- Minskad tydlighet i uppdragen
- Förändringsoro hos personalen i bolagen
- Hitta rätt organisation i förvaltningen
- Övertro på effekter utifrån omorganisering
- Osäkerhet kring styrnings och ledningseffekter
- Försvårad samverkan
- Administration kring ledningsrätter

Renodling

När vi arbetat med andra kommuner kring deras bolag finns förutom de två förslag vi arbetat med i Ånge ytterligare alternativ som brukar komma upp.

Det första av de alternativen är en renodling av den kommunala kärnverksamheten och en utförsäljning av bolag som inte bedöms ligga inom ramen för detta. I denna typ av förslag brukar allmännyttan vara "fredad" medan annan verksamhet säljs ut. Det vi kan konstatera är att det finns en god marknad för energiproduktion m.m. i och med att pensionsförvaltare och andra i dagsläget har ett stort intresse av att investera i långsiktiga stabila verksamheter.

Överföring av taxe- finansierad verksamhet

Det andra alternativet som brukar dyka upp är att försöka bygga om mindre bolag så att de får en större omfattning av verksamheterna. Här skulle man i Ånges fall kunna tänka sig att slå ihop taxefinansierade verksamheter med Ånge Energi och skapa en typ av affärsverk. Detta kräver dock att strukturerna för ägarstyrning m.m. fungerar, i annat fall blir situationen bara mer komplicerad.

Entreprenad

Överföring av driftorganisationen. Detta är en modell där antingen bolagen eller kommunen äger anläggningstillgångarna, men att driften av anläggningarna kan ligga någon annanstans. Antingen inom kommunen/bolagen eller köps in av externa aktörer.

Ånge Utveckling AB

Ett utvecklingsbolag som arbetar med att skapa fysiska förutsättningar för ett expanderande näringsliv, i detta kan till exempel ligga värmeproduktion, exploatering, bredband, infrastrukturfrågor, platsmarknadsföring, näringslivsfastigheter m.m.

Uppdelning ÅFA

Uppdelning av ÅFA, exempelvis att näringslivsfastigheter läggs i förslaget ovan, verksamhetslokaler återgår till kommunen och skötsel/underhåll av hyresfastigheter går ut på entreprenad.

Differensiering av fastighets- beståndet

Om marknadsförutsättningar finns, kan ÅFA sälja av bestånd för att antingen bygga eller investera i andra fastigheter. Detta för att få fastigheter från olika årtal med olika grader av underhållsbehov, detta kan också skapa möjligheter till ett för koncernen mer behovsanpassat bestånd.

Koncern- bildning

Införande av koncernmoderbolag. Antingen för att stärka ägarstyrningen men också för att ge förutsättningar för koncernbidragsrätt.

GAP-analys utifrån komponentanalys

I början av denna rapport beskrev vi komponentanalysen och dess beståndsdelar som vi i arbetet haft som riktmärke. Utifrån komponentanalysen kan man identifiera var organisationen befinner sig i förhållande till var man vill/bör befinna sig. Denna metod för att illustrera skillnaden är till viss del subjektiv men bygger på det som framkommit i arbetet.

GAP-analys

Var befinner vi oss?

Strategi

Vi ser inte att det finns en långsiktig strategi för vad man önskar med bolagen och deras roll i koncernens framtidsytande arbete.



Struktur

Vi ser en stor brist vad gäller strukturer för beslutsprocesser och styrning av bolagen. Det finns också en avsaknad av formella avtal mellan kommunen och bolagen vilket skapar osäkerheter.



System

När det gäller system och systemstöd, så delas mycket mellan kommunen och bolagen vilket är positivt. Det finns dock möjligheter till fortsatt integrering utifrån vilken strategi man har för framtiden.



GAP-analys

Ledarskap

Ledarskapet i bolagen har utvecklats positivt. Däremot framskymtar en bild av en ganska passiv styrelse och en ägardialog som riskerar att bli otydlig. Vilket riskerar att inte optimera koncernnyttan.

Kompetens

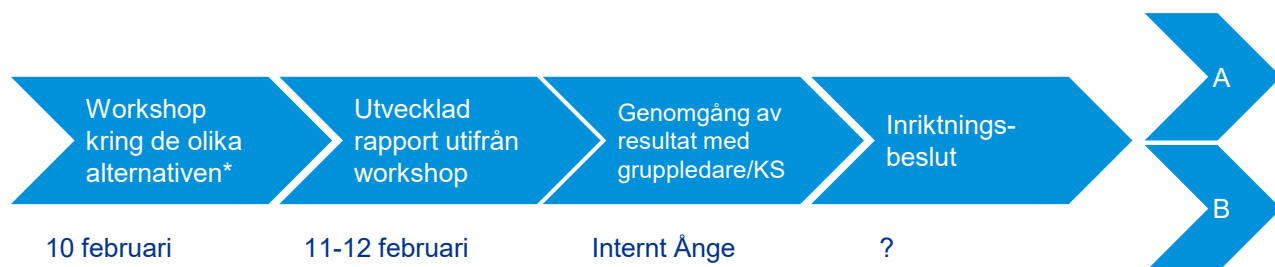
Vi bedömer att den kompetens som i dag finns både i kommunen och bolagen fungerar. Däremot är sårbarhetsriskerna stora och vi har en viss oro för hur kunskapskapitalet ska bevaras i organisationen.

Personal

Bolagen är små, vilket givetvis innebär både för och nackdelar. Möjligheten för att parera för händelser både gynnas och missgynnas av detta. Sårbarheter blir större och beroenden av nyckelpersoner växer. Storleken för att ha egna specialistresurser är små och bolagen är i dag till viss del beroende av konsulter.

Var befinner vi oss?





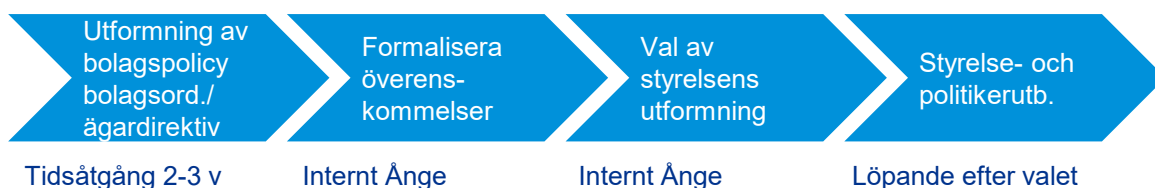
Om svaren på frågorna pekar mot en ombildning av bolagen (A)

Om svaren går åt detta håll så krävs vidare utredning innan beslut kan fattas, detta för att mer i detalj kunna ge ett beslutsunderlag som innebär att kostnader kan vägas mot det resultat som vill uppnås.



Om svaren på frågorna pekar mot en professionalisering

Om valet faller på detta alternativ så genomförs arbete efter fattat beslut och innehåller bland annat följande delar:



Frågor att hantera på workshop

Finns det faktorer som talar för att bibehålla ÅFA och ÅE i bolagsform? Vilka?

Är en professionaliserad/formaliserad relation mellan bolagen möjligt utifrån historia, kultur och organisationen i övrigt?

Finns det möjlighet för ÅFA med hänsyn taget till samhällsutveckling och politiska beslut/strategier på kort och lång sikt kunna drivas affärsmässigt?

Om bolagen ska finnas kvar, vilken roll ska de ha?

Kan den rollen uppfyllas även i förvaltningsform?

Hur ser vi på förslagen på s.23



Workshop och sammansfattande förslag.

Syfte

Att utifrån de delar som vi hitills har identifierat (med öppning för ytterligare alternativ) få med personer med verksamhetskännedom inför det fortsatta arbetet. Arbetet ska utmynna i att hitta en (kostnads)effektiv och långsiktig organisatorisk lösning i linje med kommunens målsättningar.

Deltagare

Under dagen deltog förutom styrgruppen i form av Mattias Bly-Robertsson, Catharina Norberg och Patrik Jonasson även Ove Skägg (teknisk chef), Anders Nordlander (ÅFA), Robert Pettersson (ÅE), Mats Gustavsson (Näringsliv)

Övergripande

Deltagarna ställde sig bakom den slutsats som KPMG presenterade "att fortsätta som tidigare är ett dåligt alternativ". Detta utifrån att vi tolkade det som att man delade den bild som beskrivs tidigare i denna rapport. Generellt handlade det i början av dagen mycket om oklarheter i styrning och ledning samt de historiska och kulturella parametrar som format organisationen till vad den är i dag.

Med detta konstaterades att båda de två huvudlinjerna som framkommit och presenterats i rapporten måste sammanfogas för att ge bästa möjliga förutsättningar för en väl fungerande organisation. I och med detta konstaterande lämnades frågorna kring styrning och ledning och fokus övergick till att handla om de olika delar som vi har valt att laborera med. Resonemangen kring dessa presenteras på nästkommande sida.



Renodling

Renodling av verksamheterna, det vill säga en utförsäljning av delar som inte är att betrakta som kommunala kärnuppgifter, ansågs inte i stort som ett framkomligt alternativ, delvis utifrån erfarenheter från andra kommuner. Den möjlighet som i slutänden framstod som mer möjlig än andra frågor var en försäljning av näringslivsfastigheterna under ÅFA. Nyttan av detta består främst av en minskad risk för att stå med tomma lokaler. Det uppfattas inte som att verksamheten genererar underskott eller som att det finns någon debatt kring om det ligger inom det kommunala uppdraget att erbjuda näringsfastigheter.

Överföring av taxe- finansierad verksamhet

Det andra alternativet som brukar dyka upp är att försöka bygga om mindre bolag så att de får en större omfattning av verksamheterna. Detta var ett alternativ som bedömdes som möjligt. Vissa synergieffekter kunde skönjas när det gäller de "grävande" verksamheterna så som fjärrvärme, VA och bredband. Mot en sådan samordning talade främst att det finns synergier mellan VA och trafik, där man snabbt kan vidta åtgärder och stänga av vägar om det skulle behövas.

Entreprenad

En samordnad fastighetsförvaltning diskuterades övergripande, där det givetvis finns fördelar med att samla denna under ett paraply, antingen kommunen eller ÅFA. Problematiken som lyftes i denna och andra frågor är att organisationerna på strategisk nivå är tunna. En samordning ansågs dock kunna bidra till större möjlighet till strategiska resurser.

Änge Utveckling AB

En utvecklingsorganisation som arbetar med att skapa fysiska förutsättningar för ett expanderande näringsliv, i detta kan till exempel ligga värmeproduktion, exploatering, bredband, infrastrukturfrågor diskuterades och ansågs vara behövligt.

Uppdelning ÅFA

Uppdelning av ÅFA, exempelvis att näringslivsfastigheter säljs, verksamhetslokaler återgår till kommunen och skötsel/underhåll av hyresfastigheter behålls/går ut på entreprenad berördes, frågan om verksamhetslokalerna diskuterades dock inte mer djupgående.

Övrigt

Frågorna om differentiering av fastighetsbeståndet och koncernbildning berördes inte. Detta är också detaljfrågor som kan hanteras internt av ÅFA respektive styrgruppen.



Framtid

Utifrån det arbete som genomförts tillsammans med styrgruppen, den information som vi tagit del av genom dokumentation och intervjuer samt den genomförda workshopen, kan ett grundförslag till fortsatt arbete utifrån tjänstepersonsnivå utkristalliseras. Huvudpunkterna i detta förslag är följande:

- Översyn av bolagspolicy, bolagsordningar, ägardirektiv
- Kompetenshöjande insatser kring styrning och ledning av aktiebolag inom ramen för det kommunala uppdraget. Genomförs för så väl tjänstepersoner, styrelse och KS/KF.
- Inkludering av bolagen i koncernens framtidsinriktade uppdrag genom styrmodellen.
- Formalisering av affärsförbindelser mellan kommunen och bolagen.
- Uppdelning av teknik och service där strategiska planeringsfunktioner övergår till Samhällsbyggnad och de operativa verksamheterna kring VA, Renhållning och bredband tillsammans med Ånge Energi ABs driftorganisation bildar en gemensam teknisk driftsorganisation inom ramen för Ånge Energi AB. (VA nätet kvarstår i kommunal ägo)
- En processkartläggning genomförs på Teknik och service för att hantera eventuellt kvarstående delar.
- Ånge Energi AB får ett offensivt ansvar för infrastrukturfrågor i utvecklingsfrågor.
- ÅFA kvarstår som bolag, men en sammanhållen förvaltningsorganisation skapas innehållande samtliga närliggande verksamheter. Denna placeras förslagsvis under ÅFA för att bolaget ska uppnå en rimlig storlek.
- En processkartläggning kring inköp, IT, ekonomi, HR och andra stödfunktioner genomförs för att optimera resurserna och skapa goda arenor för kompetensutveckling och gemenskap.
- Ägandet av Verksamhetsfastigheter kvarstår tills vidare hos ÅFA men tydliga processer för dialog och eventuella äskanden upprättas.



Genomförd av:

Per Naarttijärvi

per.naarttijarvi@kpmg.se



kpmg.com/socialmedia

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.